

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені В. Н. Каразіна

МЕНЕДЖМЕНТ: ПРОСТІР ВАРІАНТІВ

Навчальний посібник

За загальною редакцією Г. О. Дорошенко

Харків – 2020

Рецензенти:

О. І. Гарафонов – доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту КНЕУ імені Вадима Гетьмана;

Н. О. Кондратенко – доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту і публічного адміністрування Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова;

О. О. Нестеренко – доктор економічних наук, доцент кафедри фінансів, аналізу та страхування Харківського державного університету харчування та торгівлі.

Авторський колектив:

Дорошенко Г. О., д.е.н., проф. – вступ, розділ 12; Пуртов В. Ф., к.е.н., доц. – розділ 1; Бабич С. М., к.е.н., доц. – розділ 2; Піддубна Л. В., к.філос.н., доц. – розділ 3; Заднепровська Г. І., к.е.н., ст. викл. – розділ 4; Павліченко В. М., д.ю.н. – розділ 5; Сукрушева Г. О., к.е.н., доц. – розділи 6, 9; Сердюков К. Г., д.е.н., доц. – розділ 7; Нескородев С. М., к.е.н., доц. – розділ 8; Крикун О. О., к.е.н., доц. – розділ 10; Швайко М. Л., к.е.н., доц. – розділ 11; Тешева Л. В., к.е.н., доц. – розділ 13; Тернова І. А., к.е.н., доц. – розділ 14; Бабич Д. В., д.е.н., проф. – розділ 15; Дорошенко О. Г., к.е.н., доц., Дорошенко Н. О., к.е.н., доц. – розділ 16; Самофалова Т. О., к.е.н., доц. – розділ 17; Пенська І. О., к.е.н., доц. – розділ 18.

*Затверджено до друку рішенням Вченої ради
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна
(протокол № 1 від 20 січня 2020 року)*

Менеджмент: простір варіантів : навчальний посібник / за заг.
М 50 ред. Г. О. Дорошенко. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2020. – 520 с.
ISBN 978-966-285-658-3

Даний навчальний посібник знайомить читача з теорією та практикою сучасного менеджменту, охоплює широке коло питань, що розкривають роль менеджменту у забезпеченні ефективності підприємницької діяльності.

Навчальний посібник необхідний студентам, викладачам, а також тим, хто починає чи вже працює у бізнесі, не маючи відповідної фахової освіти. Завдяки розкритим у навчальному посібнику законам ефективного управління, читач отримає необхідні поради, навчиться не програмувати свої дії, а створювати власну стратегію успіху.

УДК 005(075.8)

ISBN 978-966-285-658-3

© Харківський національний університет
імені В. Н. Каразіна, 2020

© Дорошенко Г. О., кол. авторів, 2020

© Чорна О. Д., макет обкладинки, 2020

ЗМІСТ

ВСТУП	7
ЧАСТИНА 1. МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СПЕЦИФІЧНА СФЕРА ЛЮДСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	9
РОЗДІЛ 1. Основи менеджменту	9
1.1 Сутність організації як основи менеджменту	9
1.2 Організаційні структури управління: сутність, види, особливості.....	16
1.3 Методи та процеси управління організацією	26
1.4 Основи стратегічного управління в менеджменті.....	35
<i>Питання для самоперевірки</i>	43
<i>Тестові завдання</i>	44
<i>Список використаних джерел</i>	46
РОЗДІЛ 2. Організація та управління суб'єктом господарювання	48
2.1 Загальна характеристика суб'єктів господарювання	48
2.2 Організація системи управління персоналом	54
2.3 Організація управління бізнес-процесами.....	59
<i>Питання для самоперевірки</i>	66
<i>Тестові завдання</i>	66
<i>Список використаних джерел</i>	70
РОЗДІЛ 3. Інформаційні системи і технології в менеджменті	71
3.1 Економічна інформація: види, властивості, класифікація	71
3.2 Використання інформаційних технологій у менеджменті.....	80
3.3 Інформаційні системи в менеджменті.....	82
<i>Питання для самоперевірки</i>	93
<i>Практичні завдання</i>	94
<i>Список використаних джерел</i>	94
РОЗДІЛ 4. Управління бізнес-процесами сучасної організації	96
4.1 Поняття та сутність бізнес-процесу	96
4.2 Підходи до вдосконалення бізнес-процесів.....	101
4.3 Бережливе виробництво – елемент управління бізнес-процесами підприємства	105
4.4 Методика використання бізнес-процесу на підприємстві	112
<i>Питання для самоперевірки</i>	116
<i>Тестові завдання</i>	117
<i>Список використаних джерел</i>	121

РОЗДІЛ 5. Управління фінансово-економічною безпекою	123
5.1 Сутність і складові елементи фінансово-економічної безпеки	123
5.2 Визначення параметрів фінансово-економічної безпеки	130
5.3 Стратегія і тактика фінансово-економічної безпеки	137
<i>Питання для самоперевірки</i>	141
<i>Тестові завдання</i>	141
<i>Список використаних джерел</i>	143
РОЗДІЛ 6. Основи hr-менеджменту	144
6.1 Концептуальні основи управління людськими ресурсами організації.....	144
6.2 Моделі HR-менеджменту	152
6.3 Інноваційні методи HR-менеджменту	158
<i>Питання для самоперевірки</i>	169
<i>Тестові завдання</i>	169
<i>Список використаних джерел</i>	173
РОЗДІЛ 7. Корпоративне управління	174
7.1 Сутність корпоративного управління, умови його виникнення та інструменти реалізації	174
7.2 Моделі корпоративного управління	177
7.3 Державне регулювання корпоративного сектора в Україні.....	186
7.4 Ефективність корпоративного управління	192
<i>Питання для самоперевірки</i>	197
<i>Тестові завдання</i>	197
<i>Список використаних джерел</i>	199
РОЗДІЛ 8. Управління конфліктом	201
8.1 Поняття, сутність та структура конфлікту	201
8.2 Динаміка конфлікту	209
8.3 Основні підходи до управління конфліктом	214
<i>Питання для самоперевірки</i>	219
<i>Тестові завдання</i>	219
<i>Список використаних джерел</i>	222
ЧАСТИНА 2. ВИДИ МЕНЕДЖМЕНТУ	223
РОЗДІЛ 9. Логістика як складова менеджменту	223
9.1 Логістика – інструмент ринкової економіки. Концепція і методологічний апарат інтегрованої логістики.....	223
9.2 Об'єкти логістичного управління та логістичні операції. Логістична діяльність та логістичні функції.....	227
9.3 Логістичний підхід до управління матеріальними потоками у сфері виробництва. Логістичний підхід до управління матеріальними потоками у сфері обігу	230
9.4 Логістичний підхід до обслуговування споживачів.....	234
9.5 Склад і транспорт в логістиці	238
<i>Питання для самоперевірки</i>	241
<i>Тестові завдання</i>	242
<i>Практичні завдання</i>	249
<i>Список використаних джерел</i>	255

РОЗДІЛ 10. Управління якістю.....	257
10.1 Сутність управління якістю як виду діяльності, спрямованого на виконання вимог до якості	257
10.2 Механізм управління якістю продукції.....	260
10.3 Елементи управління якістю продукції на основі впровадження стандартизації.....	265
10.4 Статистичні методи контролю якості та порядок збору й обробки інформації.....	268
10.5 Показники, що характеризують якість виробленої продукції, та їх економічна ефективність	269
<i>Питання для самоперевірки</i>	<i>277</i>
<i>Тестові завдання</i>	<i>278</i>
<i>Список використаних джерел.....</i>	<i>281</i>
РОЗДІЛ 11. Управління грошовими потоками.....	283
11.1 Сутність, причини виникнення та основні концепції походження грошей.....	283
11.2 Функції грошей	284
11.3 Форми грошей	286
11.4 Грошові потоки та грошовий оборот	287
11.5 Особливості управління готівковими та безготівковими розрахунками	288
11.6 Грошова маса: сутність, особливості вимірювання та управління	293
11.7 Інфляція та особливості антиінфляційної політики	295
11.8 Сутність та основні елементи грошової системи	297
11.9 Грошовий ринок: сутність, особливості функціонування та управління.....	298
11.10 Сутність, інструменти та особливості реалізації грошово-кредитної політики	301
<i>Питання для самоперевірки</i>	<i>303</i>
<i>Тестові завдання</i>	<i>304</i>
<i>Список використаних джерел.....</i>	<i>305</i>
РОЗДІЛ 12. Інвестиційний менеджмент	306
12.1 Теоретичні засади здійснення інвестиційної діяльності	306
12.2 Інвестиційний проект та оцінка його ефективності.....	313
12.3 Організаційно-економічні механізми управління інвестиційною діяльністю підприємств	319
<i>Питання для самоперевірки</i>	<i>327</i>
<i>Тестові завдання</i>	<i>327</i>
<i>Список використаних джерел.....</i>	<i>329</i>
РОЗДІЛ 13. Механізм управління інтелектуальним капіталом	331
13.1 Механізми управління капіталізацією та комерціалізацією інтелектуальної власності	331
13.2 Організаційно-економічний механізм формування й управління інтелектуальним капіталом.....	339
13.3 Стратегічне управління інвестиціями у розвиток інтелектуального капіталу	346
<i>Питання для самоперевірки</i>	<i>349</i>
<i>Тестові завдання</i>	<i>351</i>
<i>Список використаних джерел.....</i>	<i>360</i>

РОЗДІЛ 14. Крос-культурний менеджмент	362
14.1 Крос-культурний менеджмент: детермінанти культури	362
14.2 Крос-культурні комунікації в бізнесі	368
14.3 Командоутворення та лідерство у крос-культурному середовищі	374
14.4 Крос-культурні відмінності в управлінні персоналом	381
14.5 Крос-культурні аспекти міжнародних переговорів	384
Питання для самоперевірки	389
Тестові завдання	390
Список використаних джерел	392
РОЗДІЛ 15. Системи управління в електронному бізнесі	394
15.1 Сутність електронного бізнесу та його види	394
15.2 Системи управління відносинами з клієнтами (CRM-системи)	404
15.3 Системи управління та планування ресурсів підприємства (SCM, MRP та ERP-системи)	407
Питання для самоперевірки	413
Тестові завдання	413
Список використаних джерел	416
РОЗДІЛ 16. Банківський менеджмент	417
16.1 Особливості банківського менеджменту	417
16.2 Основні напрямки банківського менеджменту	423
16.3 Вдосконалення менеджменту в українських банках	430
Питання для самоперевірки	432
Тестові завдання	432
Список використаних джерел	433
РОЗДІЛ 17. Публічний менеджмент в системі соціального управління	435
17.1 Етапи становлення менеджменту публічної сфери	435
17.2 Методологічні основи розвитку публічного управління та адміністрування	442
17.3 Особливості публічного менеджменту в державно-приватному партнерстві	450
Питання для самоперевірки	460
Тестові завдання	461
Список використаних джерел	463
РОЗДІЛ 18. Міжнародний менеджмент	466
18.1 Глобалізація міжнародного бізнесу	466
18.2 Управління міжнародним бізнесом – міжнародний менеджмент: сутність, структура, відмінності від національної моделі	471
18.3 Співпраця з міжнародними фінансово-економічними організаціями	475
18.4 Вектори інтеграції України у світове господарство	482
Питання для самоперевірки	487
Тестові завдання	487
Список використаних джерел	489
ГЛОСАРІЙ	490

ВСТУП

Менеджмент являє собою особливий вид діяльності, що дозволяє організаціям досягати поставлених цілей за рахунок найкращого поєднання здібностей людей, їхніх інтересів, а також необхідних для бізнесу ресурсів у оптимальних пропорціях. Це – складна форма діяльності, яка передбачає творче опрацювання досягнень науки та мистецтва, практичного досвіду та інтуїції.

Менеджмент – явище складне, багатоаспектне, і єдиного трактування цього поняття не існує. Будь-яке його визначення буде неповним. З деяким ступенем наближення можна сказати, що це система поточного і перспективного планування, організації виробництва, мотивації персоналу, реалізації продукції і послуг, контролю усіх процесів з метою досягнення цілей підприємства. Тобто сутність менеджменту полягає в умінні управлінського персоналу координувати і об'єднувати робочу діяльність інших людей з тим, щоб направити її у потрібне для організації русло, для досягнення тих цілей і завдань, у реалізації яких зацікавлені власники бізнесу.

Менеджмент як наука остаточно сформувався в 30-ті роки минулого століття. Тоді стало очевидним, що цей вид діяльності перетворився у професію, самостійна дисципліна – у галузь знань, а фахівці – у дуже впливову суспільну силу.

Існує дві досить різні точки зору на значення науки менеджменту і спеціальної управлінської освіти для підготовки кадрів менеджерів. Перша з них, характерна для США і Європи, відводить управлінській освіті дуже важливу роль. Представники цього напрямку вважають науку менеджменту основою для формування фахівців з управління людьми, технологічними та бізнес-процесами. Інша точка зору – в Японії, де система підготовки менеджерів побудована на передачі досвіду. Великі фірми самі готують керівників, тобто відбувається навчання досвідом, коли старші за посадою вчать молодших. Процес підготовки кваліфікованого менеджера через планування кар'єри, обмін досвідом, ротацію кадрів і т. п. займає майже два десятки років. Основою підготовки менеджерів вважають практику, у той час як науці відводиться загальноосвітня роль. Так, у країні прийнято, що на підприємствах вчать всі – від робітника до керівника організації. У нашій країні в умовах відсутності кваліфікованих менеджерів, здатних підготувати собі зміну, необхідно зосередитися на західному варіанті.

Термін «менеджмент» походить від англійського дієслова «to manage», що в перекладі означає «керувати» (у первісному трактуванні – мистецтво верхової їзди). У літературі часто до цього поняття використовують синонім – управління, але між цими двома категоріями існує певна відмінність. Менеджмент – складова управління, відноситься до управління людьми та іншими ресурсами в рамках господарської діяльності.

Менеджмент, інтегруючи культурні цінності різних країн, стає загальним для всіх і переступає межі національних держав. Багатонаціональними стають не тільки виробництво і продаж продукції, але і структура управління зверху донизу. Важливою складовою роботи менеджера є мінімізація витрат і недоліків у роботі організації завдяки здійсненню контролю за ходом виконання завдань. Роль менеджменту полягає у забезпеченні безперерйного функціонування систем підприємства. Вона характеризується ефективністю управління, що формується з трьох основних складових: економічний ефект, соціальний ефект та загальний соціально-економічний ефект. Економічний ефект визначає вартісну форму і дозволяє побачити безпосередні зміни у вигляді зростання обсягів, зменшення витрат на виробництво, збільшення прибутку тощо. Соціальний ефект визначає якісне поліпшення умов праці, формування соціальної відповідальності бізнесу і етики менеджменту. Загальний соціально-економічний ефект характеризує результат діяльності у вигляді неекономічних показників – зростання конкурентних переваг, стійке положення підприємства на ринку, формування бренду, що позитивно сприймається усіма зацікавленими групами. Тому необґрунтовано оцінювати діяльність менеджерів та ефективність управління поза аналізом зовнішнього оточення суб'єкта господарювання.

Роль менеджменту й ефективність всієї системи управління не можна недооцінювати, оскільки вони характеризуються збільшенням результативності, оптимізацією трудових, матеріальних, фінансових витрат у виробничому процесі і слугують досягненню основної мети. Кінцевою метою менеджменту є забезпечення ефективної діяльності організації шляхом раціонального використання всіх наявних ресурсів.

Необхідність управлінської діяльності визначається наявністю організацій, у яких люди спільно працюють над досягненням загальних цілей. Саме спільна діяльність людей, що вимагає координації, узгодження, забезпечення, визначає необхідність управління. Ефективність діяльності підприємств будь-якої форми власності обумовлюється не тільки можливостями капіталовкладень в сучасне устаткування, але й кваліфікацією керівників, рівнем їх компетенції, умінням передбачати, вчасно приймати і реалізовувати необхідні рішення. Для цього необхідно знати, застосовувати і розвивати менеджмент.

Навчальний посібник «Менеджмент: простір варіантів» містить інформацію з фахових дисциплін, що формують базові компетенції здобувача вищої освіти зі спеціальності 073 «Менеджмент». Інформація буде корисна для підготовки до атестаційного екзамену та випробування з фаху при вступі до магістратури; а також тим, хто починає чи вже працює у бізнесі, не маючи відповідної фахової освіти.

Сучасний менеджмент – це тисячі можливих варіантів і нюансів управлінських рішень. Він не дає готових рецептів, а допомагає, пропонуючи загальні принципи і функції управління, знайти способи і шляхи розв'язання конкретних проблем, досягти успіху організації.

ЧАСТИНА I

МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СПЕЦИФІЧНА СФЕРА ЛЮДСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

РОЗДІЛ 1

ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1 Сутність організації як основи менеджменту

Термін «організація» має грецьке походження. У перекладі означає об'єднання, побудова, об'єднання чогось або когось у єдине ціле; суворі систематизація.

В українському законодавстві організація, яка володіє певною власністю для здійснення підприємницької діяльності і має статус юридичної особи, називається підприємством. Тому поняття «організація», «підприємство», «фірма» надалі використовуватимуться як взаємозамінні.

Організація – це соціальне утворення (група людей) з певними обмеженнями, яке функціонує на відносно постійних засадах і свідомо координує свою діяльність для досягнення спільної мети.

Отже, організаціями є фірми (економічні суб'єкти), профспілки, політичні партії, університети, некомерційні організації, державні установи або органи місцевого самоврядування та інші одиниці координації, які мають певні межі і функціонують для досягнення мети або кількох цілей, які поділяються її членами-учасниками.

З визначення організації випливають три основні вимоги, які потрібні для її створення:

- певна кількість учасників;
- ступінь ідентифікації всіх учасників з цілями організації, які випливають з інтересів її засновників (власників);
- формальна структура владних відносин, ієрархія, яка характеризується певною складністю.

Організації можуть бути формальні і неформальні. Все, що було сказано вище, стосується формальних організацій. Неформальні організації виникають спонтанно, коли люди часто спілкуються один з одним.

Їх виникнення пояснюється тим, що не всі інтереси чи соціальні потреби людей можуть бути задоволені в межах формальної організації. Надалі, кажучи про організацію, буде матися на увазі формальна організація.

Будь-яку формальну організацію можна описати за допомогою декількох параметрів. Складність і різноманітність організацій зумовлюють необхідність їх класифікації. Виділяють безліч критеріїв класифікації, класифікації за основними з них представлені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Класифікація організацій

Класифікаційні ознаки	Види підприємств
Мета і характер діяльності	Комерційні Некомерційні
Форма власності	Приватні Колективні Державні Змішані
Приналежність капіталу	Національні Іноземні Змішані
Правовий статус і форма господарювання	Господарські товариства Кооперативні Одноосібні
Територіальна цілісність і ступінь підпорядкування	Головні Дочірні Філії
Розмір за чисельністю працівників, осіб	Малі (до 100) Середні (до 500) Великі (більше 500)
Галузевий і функціональний вид діяльності	Промислові Будівельні Сільськогосподарські Транспортні Торгові Інноваційні Лізингові Страхові тощо

Всі складні організації, незалежно від специфіки їх діяльності, мають спільні характеристики. Розглянемо головні з них:

- наявність ресурсів, необхідних для досягнення цілей організації. Кожна організація повинна вміти виділити з усіх видів ресурсів, які вона використовує у своїй діяльності, найважливіші, що забезпечують їй перевагу серед конкурентів. Це може бути досконала технологія або унікальний матеріал. У постіндустріальну епоху особливого значення набувають нематеріальні, інформаційні ресурси, які закладають базу для прийняття рішень щодо залучення інших видів ресурсів;
- залежність від зовнішнього середовища. Організація є відкритою системою, що знаходиться під впливом різних зовнішніх факторів (економічних, політичних, соціокультурних, науково-технологічних). Значний вплив на її діяльність мають споживачі, постачальники і конкуренти, органи державної влади, засоби масової інформації;
- наявність поділу праці. Розподіл праці між співробітниками дозволяє їм виконувати свої функції більш кваліфіковано і з меншими зусиллями, що в цілому сприяє зниженню витрат організації.

Поділ праці може бути за рівнями і за сферами діяльності (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Розподіл праці менеджерів за рівнями і сферами діяльності

Таким чином, поділ праці може бути двох видів:

- горизонтальним – поділ праці за окремими складовими, що забезпечує в цілому виготовлення певної продукції або виконання певної роботи. Цей поділ праці зумовлює утворення в організації підрозділів, що спеціалізуються на різних видах діяльності;
- вертикальним – поділ праці, який відділяє безпосереднє виконання роботи від роботи з координації діяльності виконавців. За цією ознакою найчастіше виділяють три рівні управління. До низового (технічного) рівня відносяться менеджери, які керують переважно робітниками. Це – бригадири, майстри, начальники змін, виробничих дільниць і т.п. Середній рівень – найбільш численний. У нього входять менеджери, відповідальні за хід виробничих процесів у підрозділах, що складаються з декількох структурних одиниць. Вищий рівень – це адміністрація підприємства, що здійснює загальне стратегічне управління. На цьому рівні зайнято лише 3–7 % загального управлінського персоналу;
- необхідність управління. Для того, щоб організація могла досягти поставлених цілей, необхідно скоординувати роботу залучених до процесу реалізації цілей працівників. Тому управління є надзвичайно важливим видом діяльності для будь-якої організації. За словами А. Файоля, «управляти – значить вести підприємство до його мети, максимально використовуючи наявні ресурси». П. Друкер зазначав, що «управління – це особливий вид діяльності, який перетворює неорганізований натовп в ефективну, цілеспрямовану і продуктивну групу. Призначення управління – внести в управлінську роботу максимальну кількість системності, порядку, передбачуваності, логіки, постійності в тому змінному середовищі, в якому працює керівник».

У теорії організації виділяють чотири типи моделей організації як об'єктів управління. Кожна з них відображає ту чи іншу теоретичну концепцію, визначає сутність самих організацій, роль і функції менеджменту та критерії, які застосовуються для оцінки ефективності їх діяльності. Характерні риси основних моделей організацій представлені в таблиці 1.2.

Аналіз показує, що в реальній дійсності немає організацій, які функціонували б у повній відповідності з якоюсь однією моделлю, частіше в них спостерігається процес еволюційного переходу від одних пріоритетів до інших, наприклад від моделі закритого типу з орієнтацією на оптимальне використання ресурсів в модель, що представляє систему, результати діяльності якої визначаються системним ефектом. У такому випадку організація оцінює ефективність за критеріями, рекомендованими обома моделями. У діяльності бага-

тох організацій можна відзначити наявність елементів усіх чотирьох базисних концепцій, кожна з яких використовується там і в тій мірі, де і наскільки це диктується ситуаційними умовами, що враховують вплив зовнішніх і внутрішніх факторів.

Таблиця 1.2

Характеристика моделей організацій

Назва моделі	Механістична організація	Організація як колектив, побудований на поділі праці	Складна ієрархічна	Організація, що реалізує концепцію зацікавлених груп
Тип моделі	Закрита система	Закрита система	Відкрита система	Відкрита система
Теоретична база	Школа наукового менеджменту	Школи людських відносин і поведінкових груп	Загальна теорія систем	Теорія балансу інтересів зацікавлених груп
Основний вид діяльності менеджменту	Оперативне управління виробництвом	Організація і управління працею	Стратегічне управління	Забезпечення співробітництва і переговорного процесу з партнерами
Критерії ефективності	Відношення результатів до витрат	Економічна ефективність з урахуванням факторів управління працею	Системна доцільність	Соціально-економічна і політична орієнтація (баланс інтересів)

Відповідно до системного підходу до управління, організація як відкрита система функціонує і розвивається завдяки наявності у неї певних елементів, які дають можливість своєчасно і адекватно реагувати на сигнали зовнішнього оточення.

Відкритою є така система, що взаємодіє із зовнішнім середовищем. Всі системи, що мають живі організми, є відкритими системами, оскільки на них впливають всілякі фактори. Організації є системами, функціонуючими в рамках більш великих систем, і тому вони теж є відкритими системами. Відповідно до цих теоретичних положень організація розглядається в єдності її складових частин, які нерозривно пов'язані із зовнішнім світом.

У складі кожної системи можна виділити дві тісно взаємодіючі підсистеми – керуючу і керовану. Керуюча підсистема – це «що» або «хто» управляє, а керована – «чим» або «ким» керують. Аналогічними за змістом є поняття «суб'єкт управління» і «об'єкт управління». У цьому сенсі будь-яка організована соціально-економічна система (організація) представляється у вигляді сукупності керуючої підсистеми і керованої підсистеми (рис. 1.2).

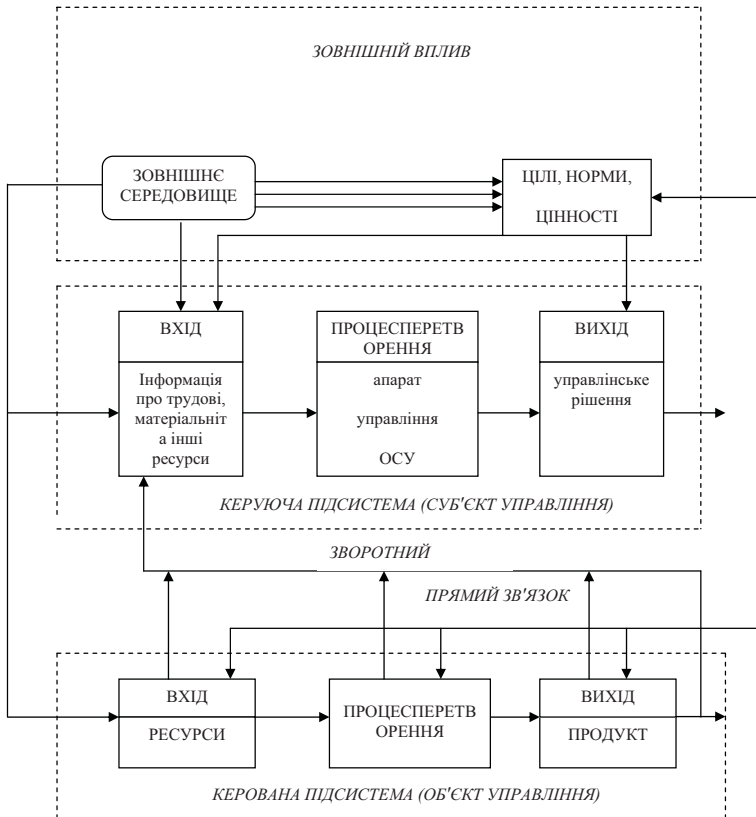


Рис. 1.2. Концептуальна схема управління організацією

Відомі різні підходи до структуризації внутрішнього середовища організації. Найчастіше в ній виділяються п'ять змінних: цілі організації, її структура, технологія, організаційна культура і люди, які здійснюють виконання завдань за допомогою відповідної технології в межах створеної структури з метою досягнення поставлених цілей.

Коротко розглянемо кожен з цих п'яти складових:

1. Мета – це бажаний стан об'єкта або бажаний кінцевий результат діяльності. Як правило, організація ставить і реалізує не одну, а кілька цілей, які є важливими для її функціонування та розвитку. Це можуть бути як цілі, розраховані на перспективу, так і короткострокові цілі.

2. Структура організації – це сукупність елементів і взаємозв'язків між ними, що дає можливість найбільш ефективно перетворювати вхідні ресурси в кінцевий продукт і досягати поставлені цілі.

3. Технологія – це спосіб перетворення вхідних елементів (матеріалів, сировини, інформації) на вихідні (продукти, послуги). Для багатьох підприємств технологія є основною причиною, яка обумовлює їх конкурентні переваги.

4. Ядром внутрішнього середовища організації є людський ресурс. При цьому люди, які працюють в організації, поведуться в організації і в суспільстві по-різному, залежно від складного об'єднання індивідуальних рис, особливостей організаційного оточення та зовнішнього середовища.

5. Організаційна культура є складною композицією можливих припущень, які часто не підлягають формулюванню, приймаються без доказів і підтримуються всіма членами колективу. Це дає можливість забезпечити гармонізацію колективних та індивідуальних інтересів працівників, мобілізувати їхню ініціативу, виховувати відданість організації, поліпшувати процес комунікації, поведінку.

Як було зазначено вище, організація є відкритою системою, яка перебуває в постійній взаємодії з тими чи іншими елементами зовнішнього середовища.

Зовнішнє середовище – це сукупність господарюючих суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституційних структур та інших зовнішніх (по відношенню до організації) умов, які діють у глобальному оточенні.

Залежно від характеру впливу зовнішнє середовище поділяється на середовище прямого і непрямого впливу.

Середовище прямого впливу на організацію створюють певні суб'єкти – споживачі, конкуренти, постачальники, державні органи, фінансово-кредитні організації та інші зовнішні агенти і контрагенти. Це середовище ще називають середовищем завдань, тому що в нього входять елементи, які безпосередньо пов'язані з операціями організації.

Середовище непрямого впливу охоплює матеріально-технічні умови, суспільні відносини та інституції, інші умови, що впливають на організацію опосередковано. Цим умовам притаманний високий рівень варіативності, невизначеності та непередбачуваності. До основних з них, за якими організація повинна уважно стежити і правильно оцінювати пов'язані з ними загрози під час формулювання підприємницької стратегії, відносяться економічні, політичні, соціокультурні, науково-технічні, екологічні та деякі інші умови.

Динамічність зовнішнього середовища і взаємозв'язок її чинників ускладнюють, перешкоджають точному і одночасному врахуванню всіх можливих наслідків постійного впливу на різнопланову діяльність підприємства. Своєчасній та об'єктивній оцінці явищ,

процесів і тенденцій, які відбуваються у зовнішньому середовищі, заважає також відсутність певного (часто значного) обсягу достовірної інформації. Основні необхідні для розуміння зовнішнього середовища фактори можна згрупувати в три великі сфери (рис. 1.3).

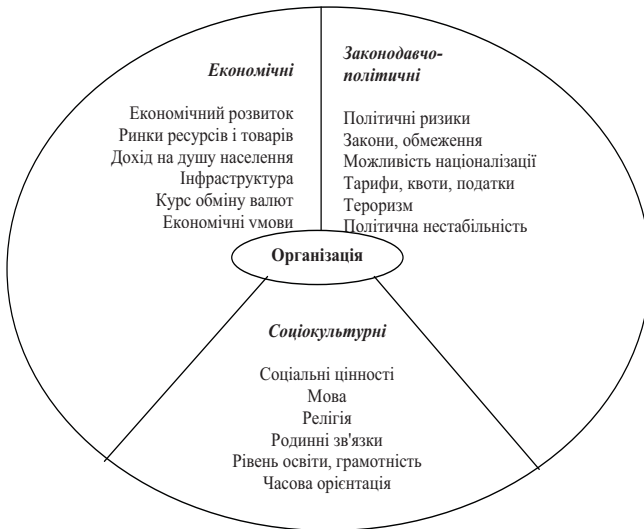


Рис. 1.3. Основні фактори зовнішнього середовища

Таким чином, організація – це соціальне утворення (група людей) з певними обмеженнями, яке функціонує на відносно постійних засадах і свідомо координує свою діяльність для досягнення спільної мети.

Ключові фактори її успіху знаходяться у двох сферах: у зовнішній (з якої вона отримує всі види ресурсів, включаючи інформацію, тобто знання) і у внутрішній (сильні і слабкі сторони якої створюють ті чи інші передумови для перетворення ресурсів у продукцію і послуги).

1.2 Організаційні структури управління: сутність, види, особливості

У сучасних умовах, коли середовище динамічно змінюється, особливої важливості набуває проблема вибору структури управління організацією, яка визначає особливості її функціонування та реакцію на зміни середовища.

Існує декілька підходів до визначення поняття «організаційна структура управління» (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Підходи до визначення поняття «організаційна структура»

Автор	Поняття
Поршнев А. Г.	Під структурою управління організацією розуміється упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, що знаходяться між собою в стійких відносинах, що забезпечують їх функціонування і розвиток як єдиного цілого.
Дафт Р.	Організаційна структура визначається як: (1) комплекс формальних завдань, що призначаються співробітникам і підрозділам; (2) взаємовідносини формальної підзвітності, включаючи лінії владних повноважень, відповідальність за прийняті рішення, число рівнів ієрархії і норму керованості; (3) розробка систем, що забезпечують ефективну координацію діяльності працівників відділів.
Федулова Л. І.	Організаційна структура як форма розподілу і кооперації діяльності, в межах якої здійснюється процес управління за відповідними функціями, направленими на рішення поставлених завдань і досягнення намічених цілей. Дана точка зору являє організаційну структуру як систему оптимального розподілу функціональних обов'язків, прав і відповідальності, порядку і форм взаємодії між органами управління, які входять до її складу, і людьми, які в них працюють.
Мазур І. І.	(1) Організаційна структура компанії – це ієрархія підпорядкування і зв'язку (розподілу відповідальності і повноважень) її структурних одиниць, які виробляють бізнес-процеси. (2) Організаційна структура компанії – форма поділу праці з управління її діяльністю.

Таким чином, організаційну структуру управління можна розуміти як певну впорядкованість цілей, завдань, ролей, видів діяльності, повноважень, прав і відповідальності, за допомогою яких компанія здійснює свою діяльність.

У літературі представлено безліч класифікацій організаційних структур управління (ОСУ), але багато менеджерів виділяють як основну таку класифікацію ОСУ: поділ на механістичні (формальні) і органічні (гнучкі) структури (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

**Порівняльна характеристика механістичних
і органічних структур управління**

Механістичні структури (жорсткі, формальні структури)	Органічні структури (гнучкі структури)
Жорстке закріплення завдань і трудових функцій за співробітниками	Функціональні обов'язки співробітників змінюються ситуаційно, в основному тимчасово закріплюються за інтегрованими проектними групами
Майже повна відсутність командної роботи, знеособлення відносин	Превалює командна робота, основна одиниця – автономні робочі групи, існує можливість саморозвитку і самовираження
Жорстка ієрархія, вертикальні комунікації всередині організації	Переважають горизонтальні зв'язки в організації
Централізоване прийняття рішень	Децентралізоване прийняття рішень
Особлива увага приділяється системі звітності та процедурам	Процедури – не догма, а керівництво до дії

Залежно від напрямку і системи зв'язків всередині організації, організаційні структури управління класифікують за двома основними групами, представленими в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Класифікація організаційних структур управління

Організаційні структури	
Механістичні (жорсткі, формальні)	Органічні (гнучкі)
Лінійна	Проектна
Функціональна	Матрична
Лінійно-функціональна	Мережева
Лінійно-штабна	Дивізійна

Ідея гнучкого виробництва хвилювала вчені уми протягом усієї індустріальної епохи. З виробничої точки зору гнучкість трактувалася як можливість швидкого переналаштування обладнання, яка дозволила б випускати нову продукцію, затребувану ринком.

Проте з часом стало зрозуміло, що можливість швидкого корегування технологічної схеми ще не забезпечує загальної адаптивності компанії до зовнішніх впливів. Тому гнучке підприємство прийня-

то розглядати як новий тип організації роботи, в якому вся система бізнес-процесів (не тільки виробничих, але й управлінських) може швидко змінювати конфігурацію.

На рисунку 1.4 показана залежність між типом структури і темпом зміни зовнішнього середовища. Аналізуючи цей зв'язок, можна сказати, що за будь-яких обставин ні органічна, ні механістична структури не можуть бути оптимальними, але необхідно, щоб технологія, завдання, цілі, внутрішні та зовнішні умови функціонування організації, а також знання і вміння її співробітників добре узгоджувалися між собою.

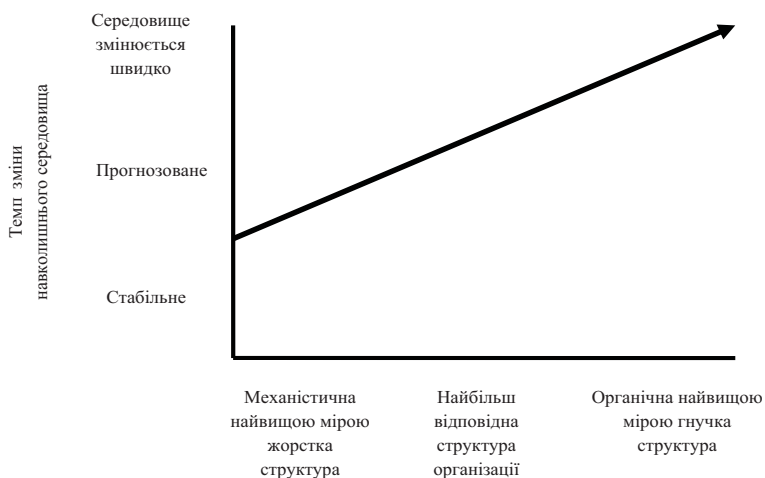


Рис. 1.4. Залежність структури організації від темпу зміни навколишнього середовища

У теорії і практиці управління існує два базові підходи до визначення сутності економічної організації (компанії).

Консервативно налаштовані експерти схильні розглядати її як механізм – штучно сконструйований об'єкт, який з часом не змінює своїх властивостей і структури. Такі компанії мали право на існування у стабільному зовнішньому середовищі, але в постіндустріальну епоху вони приречені.

В умовах нестабільності можуть вижити тільки організації, які поводяться як живі організми, тобто розвиваються і пристосовуються.

Таблиця 1.6

Фактори прийняття рішення щодо вибору типу ОСУ

Фактори	ОСУ		
	Функціональна	Матрична	Проектна
Невизначеність середовища	Низька	Висока	Висока
Технологія виробництва	Стандартна	Ускладнена	Нова
Складність продукції	Низька	Середня	Висока
Тривалість виробничого циклу	Невелика	Середня	Велика
Розміри підприємства	Невеликі	Середні	Великі
Споживачі	Одноманітні	Змішані	Різноманітні
Інтенсивність внутрішніх зв'язків	Висока	Середня	Низька
Інтенсивність зовнішніх зв'язків	Висока	Середня	Низька
Важливість фактора часу	Невелика	Середня	Велика
Диференціація ресурсів	Низька	Висока	Середня

До механістичних ОСУ традиційно відносять лінійну, функціональну та їх гібрид – лінійно-функціональну. Статус органічних належить дивізійним структурам (децентралізованим за ознакою продукту, ринку або території), матричним (тривимірним) і мережевим (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Порівняльна характеристика ОСУ

Тип ОСУ	Переваги	Недоліки
Механістичні структури		
Лінійна – кожен підлеглий має тільки одного керівника	Простота і визначеність зв'язків, єдність управління, якісне оперативне управління	Перенавантаження лінійних керівників, необхідність наявності у них універсальних знань
Функціональна – створюються задля спеціалізації на виконанні певних функцій підрозділу, рішення керівників яких є обов'язковими для всіх виконавців	Високоякісне виконання управлінських функцій, розвантаження лінійних керівників, якісне стратегічне управління	Зниження відповідальності виконавців, конфлікти між підрозділами, погана міжфункціональна координація, неякісне оперативне управління
Лінійно-функціональна – розподіл відповідальності і повноважень за функціями та прийняття рішень по вертикалі	Стабільність роботи організації, обґрунтований поділ праці управлінців	Роздування штату управлінського персоналу, орієнтація на вирішення однотипних завдань

Продовження табл. 1.7

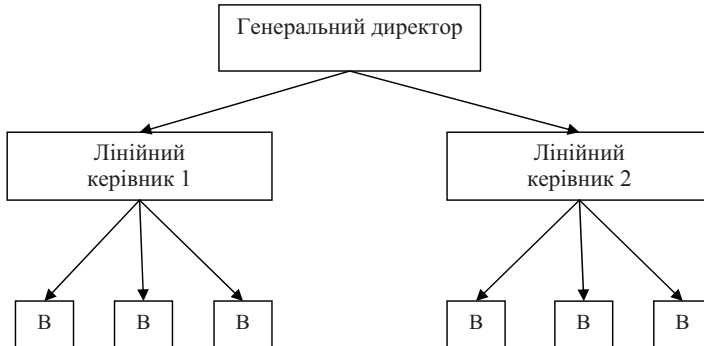
Органічні (гнучкі) структури		
Дивізійна – надання автономії за окремими бізнес-напрямами	Можливість сконцентрувати увагу топ-менеджменту на стратегічних проблемах, підвищення якості рішень завдяки наближенню до місця виникнення проблем, гнучкість	Дублювання функцій управління на рівні штаб-квартири і дивізіонів, збільшення адміністративних витрат
Проектна – основним елементом є тимчасова робоча група, створювана для вирішення певної проблеми	Гнучкість, горизонтальна координація дій, ефективне використання ресурсів, якісне оперативне та стратегічне управління	Труднощі у досягненні балансу влади і відповідальності, порушення принципу єдності управління, зниження ефективності при великій кількості проектів, роздування штату, збільшення адміністративних витрат
Мережева – стійкі партнерські зв'язки між підприємствами з різними ключовими компетенціями	Можливість концентруватися на розвитку ключових компетенцій, невелика потреба у робочій силі, можливість залучення кращих партнерів	Складність в управлінні, конфлікти між членами мережі

Кожному підприємству у своїй діяльності доводиться балансувати між двома крайнощами:

- стабільністю як засобом попередження хаосу і дезорганізації;
- гнучкістю як запорукою майбутньої конкурентоспроможності.
- Останнім часом акцент значно змістився в бік гнучкості. Щоб ОСУ компанії відповідала цій вимозі, її змінюють в напрямку:
- зменшення кількості ієрархічних рівнів управління (заміна «високої» структури на «плоску»);
- децентралізації (делегування повноважень на нижні рівні корпоративної ієрархії);
- багатовимірності (поява тимчасових підрозділів, що створюються і розпускаються в міру потреби);
- віртуалізації (створення мережевих структур на основі застосування інформаційних технологій).

Розглянемо більш детально деякі з організаційних структур управління.

Лінійна ОСУ (рис. 1.5) характеризується тим, що на чолі кожного підрозділу стоїть керівник, який здійснює одноосібне керівництво підлеглими і концентрує у своїх руках усі функції управління. Ця структура базується на вертикальному поділі управлінської праці і зводиться до управління за рівнями. Дана структура використовується дрібними і середніми організаціями, що здійснюють нескладне виробництво, при відсутності широких коопераційних зв'язків.



В – виконавець

Рис. 1.5. Лінійна організаційна структура управління (В – виконавець)

Функціональну організаційну структуру (рис. 1.6) іноді називають традиційною або класичною, оскільки вона була першою структурою, що зазнала вивчення і розробки. Передбачає спеціалізацію виконання окремих функцій управління. Для здійснення цих функцій виділяються спеціальні підрозділи (або окремі функціональні виконавці). Функціональна організація управління базується на горизонтальному поділі управлінської праці, який передбачає поділ великого обсягу роботи на частини.

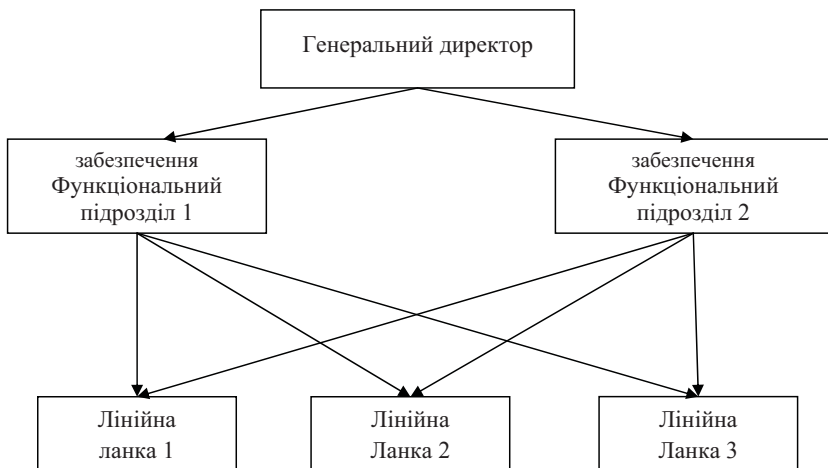


Рис. 1.6. Функціональна організаційна структура управління

Найявний досвід говорить про те, що функціональну структуру доцільно використовувати в тих організаціях, що випускають відносно обмежену номенклатуру продукції, діють у стабільних зовнішніх умовах і для забезпечення свого функціонування вимагають вирішення стандартних управлінських завдань. Функціональна структура не підходить для організацій з широкою номенклатурою продукції, що діють в середовищі з мінливими споживчими і технологічними потребами, а також для організацій, що здійснюють свою діяльність у широких міжнародних масштабах, одночасно на кількох ринках країни з різними соціально-економічними системами і законодавством. Для організацій такого типу найбільш придатною буде дивізійна структура.

Дивізійна структура створюється в тих організаціях, які різко збільшують масштаби своєї діяльності і прагнуть диверсифікувати виробництво у відповідь на вимоги динамічного зовнішнього оточення.

У цьому випадку виділяються відносно відокремлені і наділені значними правами для здійснення своєї діяльності структурні підрозділи. Разом з тим, адміністрація залишає за собою право жорсткого контролю реалізації загальної корпоративної стратегії, наукових досліджень, інвестицій тощо. Тому цей тип структури часто характеризують як поєднання централізованої координації при децентралізованому управлінні (децентралізація при збереженні координації і контролю). Підставою для виділення самостійних підрозділів може бути виробництво різних продуктів, або діяльність на відносно ізольованих територіях, або ж робота з різними спеціалізованими групами покупців.

Серед дивізійних ОСУ виділяють наступні структури управління: продуктову, регіональну та організаційну структуру, орієнтовану на споживача. Різні види дивізійних структур мають одну й ту ж мету – забезпечити більш ефективну реакцію організації на той або інший фактор оточення.

Продуктова структура (рис. 1.7) забезпечує ефективне управління розробкою нових видів продукції і використовується для підприємств, зайнятих у виробничій сфері.

Регіональна структура (рис. 1.8) дозволяє організації краще враховувати місцеве законодавство, соціально-економічні особливості регіонів у міру розширення її зони діяльності. Вона буде ефективною для управління торговими фірмами.

Структура, орієнтована на споживача, дає організації можливість найбільш повно виявити і врахувати запити тих споживачів, від яких вона більше залежить, тому найчастіше її використовують фірми, що надають різні послуги або орієнтовані на індивідуалізацію багатосерійного виробництва.

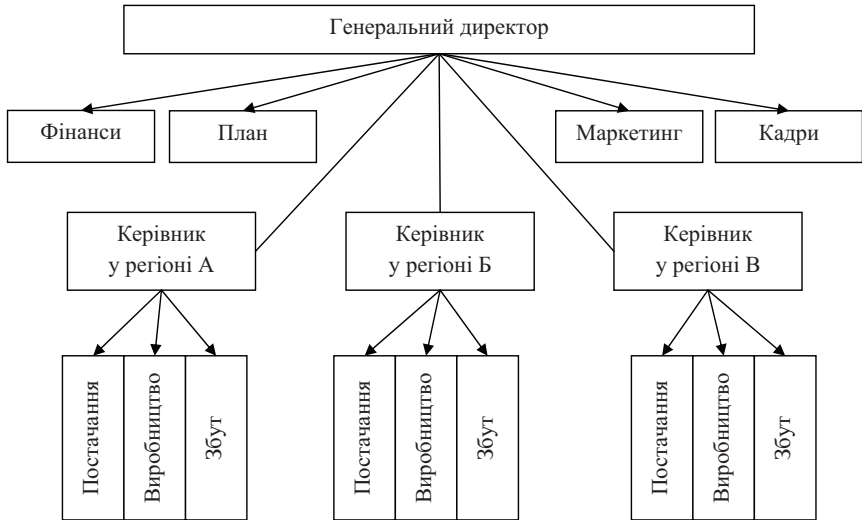


Рис. 1.7. Продуктова дивізіональна організаційна структура

Отже, вибір різновиду дивізіональної структури повинен ґрунтуватися на визначенні найважливішого чинника, з точки зору забезпечення реалізації стратегічних планів організації, і досягнення її цілей.

Мережева організація являє собою систему довгострокових партнерських зв'язків декількох організацій:

- великої компанії-замовника (як правило, виробничої) та її аутсорсерів (постійних постачальників і підрядників);
- декілька вузькоспеціалізованих фірм, які направляють клієнтів один до одного і таким чином надають їм повний цикл обслуговування (наприклад, співробітництво консалтингових компаній і рекламних агентств).

Ядро мережі може являти собою підприємство, яке взагалі не займається господарською діяльністю в традиційному розумінні цього слова, а лише розміщує контракти.

При виборі ОСУ особливе значення має поділ діяльності співробітників підприємства по горизонталі, тобто визначення завдань, які повинні вирішувати кожна структурна одиниця.

Інший важливий аспект побудови організації – це поділ функцій по вертикалі. Вище керівництво підприємства повинно вирішувати, в якому елементі ієрархічної структури повинні прийматися найважливіші рішення. Це визначає форму організаційної структури і ефективність управлінських рішень.

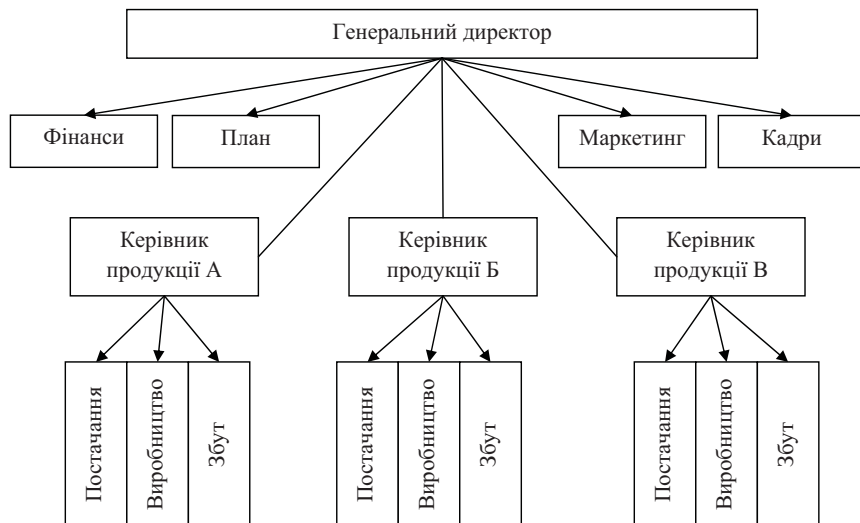


Рис. 1.8. Регіональна дивізійна організаційна структура

Організації, в яких керівництво вищої ланки залишає за собою більшу частину повноважень, необхідних для прийняття найважливіших рішень, називаються централізованими. Децентралізовані – це такі організації, в яких повноваження розподілені за нижчими рівнями управління. У сильно децентралізованих організаціях керівники середньої ланки мають дуже великі повноваження в конкретних галузях діяльності.

На практиці, однак, не зустрічається повністю централізованих чи децентралізованих організацій. Такі організації являють собою лише граничні точки якогось континууму, між якими лежать типи структур. Ступінь централізації варіює від організації, де більша частина (якщо не всі) повноважень, необхідних для прийняття найважливіших рішень, залишаються на вищому рівні управління, до організації, де велика частина таких прав і повноважень делегується нижчим рівнями управління. Різниця полягає лише у відносному ступені делегування прав і повноважень. Тому будь-яка організація може бути названа централізованою або децентралізованою лише у порівнянні з іншими організаціями або у порівнянні з собою ж, але в інші періоди.

Зрозуміти, наскільки дана організація є централізованою у порівнянні з іншими, можна, визначивши такі її характеристики:

1. Кількість рішень, що приймаються на нижчих рівнях управління. Чим більше кількість тих рішень, які приймають нижчестоящі керівники, тим більша ступінь децентралізації.

2. Важливість рішень, що приймаються на нижчих рівнях. У децентралізованій організації керівники середньої та нижньої ланки можуть приймати рішення, пов'язані з витратами значних матеріальних і трудових ресурсів або напрямком діяльності організації у нове русло.

3. Наслідки рішень, що приймаються на нижчих рівнях. Якщо керівники нижньої і середньої ланки можуть приймати рішення, що зачіпають більш ніж одну функцію, то організація, очевидно, децентралізована.

4. Ступінь контролю роботи підлеглих. У сильно децентралізованій організації керівництво вищої ланки рідко перевіряє повсякденні рішення підлеглих йому керівників, виходячи з припущення, що всі ці рішення правильні. Оцінка дій керівництва робиться на підставі сумарних досягнутих результатів, особливо рівня прибутковості та зростання організації.

Перехід до децентралізованих організаційних структур певною мірою пов'язаний зі збільшенням складності і змін зовнішнього середовища, зростанням ролі стратегічних та маркетингових функцій в умовах гострої конкурентної боротьби, а також широким поширенням інформаційних технологій в управлінні. Внаслідок цього в організаціях відбувається розподіл функцій: менеджери вищого рівня зосереджуються на стратегічних завданнях, а менеджерам середнього і нижчого рівня доводиться приймати все більше поточних рішень.

Поширення тенденції до децентралізації в управлінні зумовило перехід від ієрархічних (пірамідальних) до плоских (горизонтальних) організаційних структур. Якщо в першому випадку процес управління розтягнутий за багатьма вертикальними рівнями структури, то в другому – кількість рівнів управління скорочується, зате розширюється діапазон управління.

Плоска структура значно ефективніше, ніж пірамідальна, тому більшість зарубіжних фірм з початку існування прагнуть будувати саме її. Це відповідає вимогам, а також прагненню персоналу більшості компаній до самостійності в роботі, до відчуття своєї значущості та відповідальності за подальшу долю фірми. Отже, сучасний менеджер, проектуючи організацію, повинен враховувати наявні тенденції і прагнути до децентралізації в управлінні, делегуючи частину своїх повноважень найбільш низькому рівню управління.

1.3 Методи та процеси управління організацією

Управлінська діяльність передбачає виконання певних функцій, кожна з яких спрямована на вирішення специфічних проблем, які постають перед організацією у процесі її діяльності. За ступенем проя-

ву тієї чи іншої функції в управлінській діяльності виділяють загальні та спеціальні функції. До загальних відносять функції прогнозування, планування, організації, мотивації, контролю та координації (регулювання). Вони властиві управлінню будь-якою організацією та процесом в організації і у сукупності складають управлінський цикл (рис. 1.9): прийняття управлінського рішення; реалізація прийнятого рішення; контроль за реалізацією рішення.

Спеціальними функціями менеджменту визначають види діяльності, які обумовлені горизонтальним розподіленням управлінської праці в організації та відображають їх специфічні особливості. До них відносять управління інноваціями, виробництвом, фінансами, персоналом та інші.

Розподілення функцій на загальні та спеціальні умовне, тому вони не відокремлені, а тісно переплітаються, взаємно доповнюючи одна одну.

Воснову процесу управління покладено прийняття управлінських рішень. Початковий імпульс для прийняття рішень дає інформація про стан параметрів об'єкта управління, яка надходить завдяки налагодженим комунікаційним процесам.

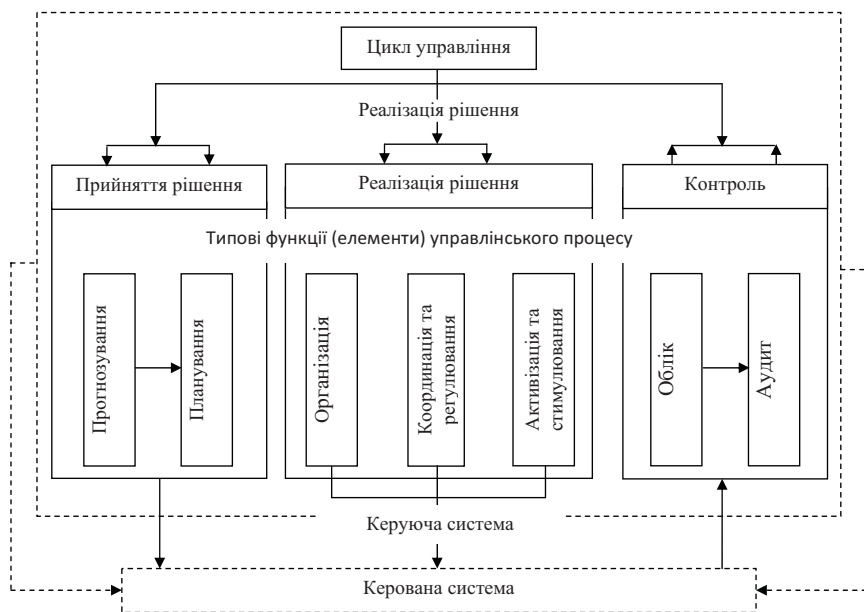


Рис. 1.9. Складові управлінського циклу

Процес прийняття управлінських рішень відбувається циклічно. Він розпочинається з виявлення невідповідності параметрів плановим завданням і закінчується прийняттям та реалізацією рішень, завдяки яким можна ці відхилення ліквідувати.

Управлінський процес – комплекс взаємопов'язаних операцій, які виконуються в певній послідовності, спрямовані на вирішення конкретних проблем і досягнення поставлених цілей.

Центром цієї діяльності є три елементи: проблема (розрив між бажаним станом об'єкта управління та його фактичним станом), її рішення (творчий процес вибору однієї або декількох альтернатив з безлічі варіантів дій) і люди, які беруть участь у процесі управління на всіх його етапах.

Особи, які приймають рішення, називаються суб'єктами рішення (окремі менеджери, групи працівників). Відповідно розрізняють індивідуальні та групові методи прийняття рішень. Індивідуальним рішенням притаманний вищий рівень творчості, вони приймаються швидше, оскільки не вимагають узгодження, проте частіше виявляються помилковими, більш ризикованими. При груповому методі до прийняття рішення залучаються фахівці в тих сферах, які стосуються виникаючої проблеми, що забезпечує різнобічне її дослідження, посилює мотивацію і відповідальність кожного працівника, зменшує відсоток помилок. Однак ці рішення мають ряд недоліків – вимагають великих витрат часу через необхідність узгодження різних поглядів на вирішення проблеми і відсутність чіткої відповідальності за прийняття остаточного рішення.

Будь-яка організація для здійснення ефективної діяльності ставить цілі, які в практиці управління називають управлінськими. Досягнення цілей можливо тільки в результаті реалізації певних дій, які виконуються у певній послідовності і являють собою способи вирішення окремих завдань. Відповідальним за їх виконання є керівник, основний зміст діяльності якого реалізується через рішення управлінських завдань за умови виконання всіх управлінських функцій.

Розрізняють три основні типи управлінських завдань:

- завдання концептуального плану (стратегічні завдання, пов'язані з довгостроковим плануванням, прогнозуванням);
- завдання, пов'язані з техніко-технологічною стороною функціонування виробництва (створення та впровадження нової технології);
- завдання, які виникають внаслідок дії людського фактора (кадрові питання, соціально-психологічний клімат в колективі).

Управлінське рішення – процес, який реалізується суб'єктом управління та визначає дії, спрямовані на вирішення поставленого завдання в існуючій або спроектованій ситуації.



Рис. 1.10. Вимоги, що висуваються до управлінських рішень

Будь-яке управлінське рішення має:

- суб'єкт – особа або орган, який приймає рішення;
- об'єкт – трудовий колектив або окремі співробітники, які повинні виконувати це рішення;
- предмет – зміст рішення, в якому визначається, що необхідно робити, як саме і що в результаті необхідно отримати.

Управлінські рішення є відповідною реакцією на внутрішній і зовнішній вплив, вони спрямовані на вирішення проблем і максимальне наближення до поставленої мети, тому повинні відповідати певним вимогам (рис. 1.10). Своєчасне прийняття науково обґрунтованого рішення стимулює розвиток. Рішення слабе, прийняте передчасно або із запізненням, знижує результативність праці колективу чи окремих виконавців.

В організації приймається велика кількість різноманітних рішень, які різняться між собою змістом, термінами дії і розробки, масштабами дії, рівнем прийняття тощо. Тому в процесі обґрунтування та прийняття управлінських рішень необхідно враховувати їх різновиди (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Класифікація управлінських рішень

Класифікаційна ознака	Угрупування
За об'єктом рішення	– орієнтовані на мету або засоби; – базові, структурні або ситуаційні
За надійністю вихідної інформації	– на основі надійної інформації; – ризиковані або ненадійні
За строком дії наслідків	– довгострокові; – середньострокові; – короткострокові

Продовження табл. 1.8

Класифікаційна ознака	Угрупування
За зв'язком з ієрархією планування	– стратегічні;
	– тактичні; – оперативні
За частотою повторюваності	– випадкові; – повторювані; – рутинні
За виробничим охопленням	– для всієї організації; – вузькоспеціалізовані
За кількістю рішень у процесі їх прийняття	– статичні; – динамічні; – одно- та багатоступеневі
За кількістю осіб, що приймають рішення	– одноосібні; – групові; – з боку менеджерів; – з боку виконавців
За обліком зміни даних	– жорсткі; – гнучкі
За незалежністю	– автономні; – доповнюючі один одного
За складністю	– прості; – складні

Для кожного типу рішень розробляється своя система інформації, алгоритм прийняття, яким керується керівник у підготовці рішення, вибір найкращого варіанта і реалізація прийнятого рішення.

Кожне управлінське рішення має свій конкретний результат, тому метою управлінської діяльності є пошук таких форм, методів, способів та інструментів прийняття рішення, які могли б сприяти досягненню оптимального результату.

Технологія розробки, прийняття та реалізації рішень і процедур, здійснення логічних, аналітичних, інформаційно-пошукових та інших операцій повинна передбачити їх чітку послідовність. Розробляючи управлінські процедури, встановлюють порядок здійснення окремих операцій, пов'язаних із збиранням, рухом, зберіганням, обробкою, аналізом інформації, а також визначають інші дії. Основні етапи процесу прийняття управлінських рішень представлені на рис. 1.11.

Технологія прийняття управлінського рішення охоплює наступні стадії:

- стадія підготовки – проводиться економічний аналіз ситуації на мікро- та макrorівні, який об'єднує пошук, збирання, обробку інформації, визначення проблем, які необхідно вирішити;
- стадія прийняття – здійснюється розробка та оцінка альтернативних рішень, вибір і прийняття найкращого рішення;

- стадія реалізації – розробляються заходи для конкретизації рішення та доведення його до виконавців, здійснюється контроль за його виконанням; вносяться необхідні корективи; проводиться оцінка результату виконання рішення.

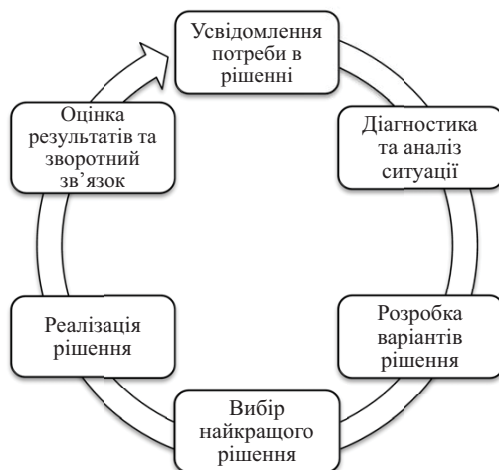


Рис. 1.11. Основні етапи процесу прийняття управлінських рішень

Підходи, які використовують менеджери для прийняття рішень, поділяються на три моделі: класичну, адміністративну і політичну (табл. 1.9). Вибір моделі залежить від індивідуальних уподобань менеджера, програмованості рішення і від того, якою мірою рішенням притаманний ризик або невизначеність.

Таблиця 1.9

Характеристики моделей прийняття рішень

Класична модель	Адміністративна модель	Політична модель
Чіткість цілей, усвідомлення проблеми	Невизначені проблеми та цілі	Плюралізм: конфліктуючі цілі
Визначеність ситуації	Невизначені умови	Стан невпевненості/невизначеності
Повна інформація про варіанти рішення та їх можливі результати	Обмежена інформація про варіанти рішення та їх наслідки	Неузгодженість поглядів, невизначеність інформації
Людина робить раціональний вибір для отримання максимально корисних результатів	Вибір задовільного варіанта рішення проблеми на основі інтуїції	Переговори та дискусії між членами коаліцій

Прискорити процес прийняття рішень та підвищити їх якість можна, використовуючи такі рекомендації:

- формулювання проблем, розробка та вибір рішення повинні бути сконцентровані на такому рівні ієрархії управління, де для цього існує відповідна інформація;
- інформація повинна надаватися всіма підрозділами організації, які знаходяться на різних рівнях управління та виконують різні функції;
- вибір та затвердження рішення повинні відображати інтереси та можливості тих рівнів керівництва, на які покладається виконання рішення або які зацікавлені в його реалізації.

Вирішення завдань управління організацією виконується з використанням різних методів, які включають:

- систему правил та процедур (інструментів) вирішення різних завдань управління з метою забезпечення ефективного розвитку організації;
- сукупність прийомів та способів впливу на об'єкт управління для досягнення поставлених цілей організації.

Методи управління – способи здійснення управлінської діяльності, які використовуються для визначення та досягнення її цілей.

Через методи управління реалізується основний зміст управлінської діяльності. Вирішуючи те чи інше завдання менеджменту, методи слугують цілям практичного управління, надаючи в його розпорядження систему правил, прийомів і підходів, що скорочують витрати часу та інших ресурсів на постановку і реалізацію цілей.

Класифікація методів управління наведена в табл. 1.10.

Методи управління організаціями органічно доповнюють один одного, знаходяться в постійній динамічній рівновазі. У практиці управління, як правило, одночасно застосовуються різні методи і їх поєднання (комбінації).

Методи займають особливе місце в управлінні, оскільки на їх основі здійснюється взаємне збагачення теорії і практики управління. Завдяки їм керівна система встановлює правила дій і поведінки, які є обов'язковими для всіх керованих об'єктів, які безпосередньо підпорядковуються цій системі, об'єднує, координує і регулює їх діяльність у часі і просторі, забезпечує розвиток у певному напрямку.

Технологія прийняття рішень передбачає певну послідовність управлінських операцій і процедур, які необхідно здійснити для вирішення проблеми. Вона охоплює діагностику проблеми, виявлення можливих способів її вирішення, оцінку варіантів і вибір найкращого варіанта. Відповідно до цього виділяють такі методи:

- постановка проблеми;
- виявлення способів вирішення проблеми;
- оцінка варіантів та вибір найкращого рішення;
- реалізація рішення.

Таблиця 1.10

Класифікація методів, які використовуються в управлінні організацією

Класифікаційні ознаки	Класифікаційні угруповання			
	1.1 Функціональні	2.2 Функції управління організацією	1.2 Інструментальні	
1. За типом методик				
2. За об'єктом управління	2.1 Підсистеми управління організацією			2.3 Управлінські рішення
3. За напрямком впливу	3.1 Колективи та окремі співробітники	3.2 Методологія вирішення завдань		
	– економічні методи; – організаційно-адміністративні методи; – соціально-психологічні методи	– моделювання рішень; – системний аналіз; – інструментальний метод		
4. За характером впливу	4.1 Організаційно-адміністративні	4.2 Економічні	4.3 Соціально-психологічні	
	– організаційне проектування; – регулювання; – нормування	– зміна економічного механізму; – система оплати праці	– мотивування; – регулювання системи відносин; – соціальне планування; – створення та підтримка нормального клімату в колективі	
5. За видами інструментальних методик	5.1 Моделювання	5.2 Інструментальні методи	5.3 Експертні методи	
	– економіко-математичні методи; – системний аналіз; – імітаційне моделювання	– система управління за цілями MBO; – системи та методики PATTERN; – системи та методики PERT	– «круглий стіл»; – розумова атака; – Дельфі; – групова оцінка; – створення та підтримка нормального клімату в колективі	

Постановка проблеми (діагностика) вимагає застосування методів, які дають можливість достовірно і повно описати проблему і виявити фактори, які її обумовлюють (методи збору, обробки та аналізу інформації, факторного аналізу, порівняння, аналогії, моделювання, прогнозування тощо). Вибір методів залежить від характеру і змісту проблеми, термінів і коштів на її вивчення.

На етапі виявлення способів вирішення проблеми (генерації ідей) також важливими є методи збору інформації, але при цьому змінюється підхід до її аналізу. Вивчається інформація, яка могла б допомогти вирішити проблему. При визначенні варіантів вирішення проблеми використовуються такі джерела, як спеціальні дослідження і розробки, інформація від споживачів, конкурентів, органів влади. На даному етапі велику роль відіграє здатність менеджера до творчої обробки отриманої інформації, неординарність мислення і широта кругозору, які дають можливість використовувати евристичні методи у підготовці та обґрунтуванні управлінських рішень. До них відносять методи аналогій, інверсії, ключових питань, морфологічного аналізу, вільних асоціацій тощо.

При розробці варіантів вирішення проблеми часто використовуються експертні методи обґрунтування управлінських рішень (метод номінальної групової техніки, метод Дельфі, «розумової атаки», конференції ідей тощо). Більш повному охопленню можливих варіантів вирішення проблем сприяє їх розробка за принципом «дерева рішень». Для обґрунтування складних управлінських рішень часто використовується «метод сценаріїв».

На етапі вибору рішення необхідно визначити методи формування критеріїв вибору. Найбільш повно вони розроблені для високоструктурованих рішень, де можливе використання методів кількісного аналізу та електронної обробки даних. У цьому випадку вибір оптимального рішення здійснюється шляхом порівняння кількісного значення цільової функції на всіх можливих варіантах; найкращим рішенням вважається те, яке забезпечує максимум або мінімум цільового критерію.

Для оцінки варіантів слабоструктурованих рішень застосовують систему зважених критеріїв, яка за певних умов забезпечує непоганий результат.

Етап реалізації рішення починається після його прийняття і схвалення. Методом доведення рішення до виконавців найчастіше є план реалізації, яким передбачається система заходів, що забезпечують успішне досягнення поставлених цілей. Такий план часто формується у вигляді мережевого графіка, де вказується послідовність робіт і тривалість їх виконання.

Велике значення для успішної ліквідації проблеми має застосування методів контролю за реалізацією рішення. Завдяки їм можна своєчасно виявити відхилення від наміченого плану дій або помітити недоліки самого рішення і внести в нього необхідні корективи.

1.4 Основи стратегічного управління в менеджменті

Сьогодні виживання і розвиток організації в довгостроковій перспективі залежить від уміння своєчасно передбачати зміни на ринку і відповідно адаптувати свою діяльність, змінюючи асортимент продукції та послуг, форми обслуговування, збутову мережу, організаційну структуру та інші елементи внутрішнього потенціалу.

Роль стратегічного менеджменту для українських підприємств визначається умовами їх діяльності, високим рівнем нестабільності зовнішнього середовища, інтеграційними процесами, глобалізацією бізнесу. У разі відсутності стратегії розвитку та комплексу заходів щодо її реалізації відбувається гальмування розвитку підприємства, що може призвести до кризи і ліквідації. Стратегічне управління можна визначити як систему управління організацією в умовах нестабільного, швидкоплинного середовища, яка забезпечує динамізм, адаптованість і конкурентоспроможність розвитку.

Для того, щоб дати розгорнуте визначення стратегічного управління, порівняємо це управління з переважно оперативним (назвемо його звичайним управлінням), що в основному практикувалося в бізнесі понад 20 років тому (табл. 1.11).

Таблиця 1.11

Порівняльна характеристика оперативного і стратегічного управління

Характеристика	Оперативне управління	Стратегічне управління
Місія, призначення	Виробництво товарів і послуг з метою отримання доходу від їх реалізації.	Виживання організації в довгостроковій перспективі за допомогою встановлення динамічного балансу з оточенням, що дозволяє вирішувати проблеми зацікавлених у діяльності організації осіб.
Об'єкт концентрації уваги менеджменту	Погляд всередину організації, пошук шляхів більш ефективного використання ресурсів.	Погляд зовні організації, пошук нових можливостей в конкурентній боротьбі, відстеження і адаптація до змін в оточенні.

Продовження табл. 1.11

Урахування чинника часу	Орієнтація на коротко-строкову і середньострокову перспективу.	Орієнтація на довгострокову перспективу.
Основа побудови системи управління	Функції та організаційні структури, процедури, техніка і технологія.	Люди, системи інформаційного забезпечення, ринок.
Підхід до управління персоналом	Погляд на працівників як на ресурс організації, як на виконавців окремих робіт і функцій.	Погляд на працівників як на основу організації, її головну цінність і джерело її благополуччя.
Критерії ефективності управління	Прибутковість і раціональність використання виробничого потенціалу.	Своєчасність і точність реакції організації на нові запити ринку і зміни в залежності від зміни оточення.

Таким чином, стратегічне управління – це таке управління організацією, яке спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення і дозволяють домагатися конкурентних переваг, що в сукупності дає можливість організації виживати в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей.

Стратегічне управління можна розглядати як динамічну сукупність п'яти взаємопов'язаних управлінських процесів. Схематично структура елементів стратегічного управління зображена на рисунку 1.12.

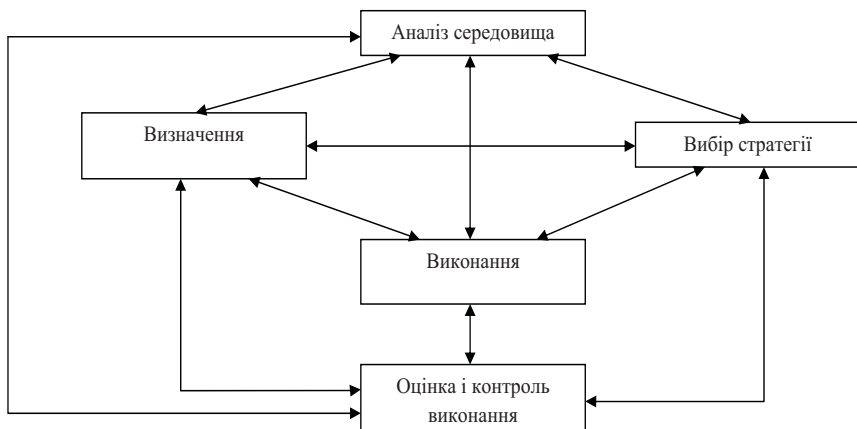


Рис. 1.12. Структура елементів стратегічного управління

Ці управлінські процеси логічно впливають один на одного. Однак існує стійкий зворотний зв'язок і відповідно зворотний вплив кожного процесу на інші і на всю їх сукупність. У цьому полягає важлива особливість структури стратегічного управління.

Щоб забезпечити виживання організації в довгостроковій перспективі, вона повинна виробляти продукт, який буде стабільно знаходити покупців. Для цього продукт має бути, по-перше, цікавий покупцеві настільки, що він готовий віддати за нього гроші, і, по-друге, цікавий покупцеві більш, ніж аналогічний або схожий за споживчими якостями продукт, вироблений іншими фірмами.

Якщо продукт володіє цими двома властивостями, то вважається, що продукт має конкурентні переваги.

Вважається, що для створення конкурентних переваг є дві можливості:

1. Конкурентні переваги може мати сам продукт. Види конкурентних переваг продукту:

- цінова характеристика, тобто дуже часто покупець купує товар тільки тому, що він дешевше інших товарів, які мають аналогічні споживчі властивості;
- диференціація. У даному випадку мова йде про те, що продукт має відмітні особливості, що роблять його привабливим для покупця.

2. Фірма може створити конкурентну перевагу за рахунок становища на ринку свого продукту. Досягається це за рахунок закріплення покупця або, інакше кажучи, за рахунок монополізації частини ринку. Виділяють три основні стратегії створення конкурентних переваг:

- лідерство в ціні. При даній стратегії центром уваги фірми при розробці і виробництві продукту є витрати;
- диференціація. При даній стратегії організація прагне надати продукту щось нове, оригінальне, що подобається споживачеві і за що він готовий платити;
- стратегія концентрації уваги на інтересах конкретних споживачів (фокусування). У цьому випадку фірма створює свій продукт спеціально для конкретних покупців. Проводячи стратегію концентрованого створення конкурентних переваг, фірма може користуватися одночасно як ціновим залученням, так і диференціацією.

Аналіз середовища зазвичай вважається вихідним процесом стратегічного управління, оскільки він забезпечує як базу для визначення місії і цілей фірми, так і для вироблення стратегії поведінки, дозволяє фірмі здійснити свою місію і досягти своїх цілей.

Однією з ключових ролей будь-якого управління є підтримка балансу у взаємодії організації із середовищем. Кожна організація залучена в три процеси: отримання ресурсів із зовнішнього середови-

ща (вхід); перетворення ресурсів у продукт (перетворення); передача продукту в зовнішнє середовище (вихід).

Управління покликане забезпечувати баланс входу і виходу. Як тільки в організації порушується цей баланс, вона встає на шлях вмирання. Сучасний ринок різко підсилив значення процесу виходу у підтриманні цього балансу. Це якраз і знаходить відображення в тому, що в структурі стратегічного управління першим блоком є блок аналізу середовища.

Аналіз середовища передбачає вивчення трьох його складових:

- макрооточення;
- безпосереднього оточення;
- внутрішнього середовища організації.

Аналіз зовнішнього середовища (макро- і безпосереднього оточення) спрямований на те, щоб з'ясувати, на що може розраховувати фірма, якщо вона успішно проведе роботу, і на те, які ускладнення можуть її чекати, якщо вона не зуміє вчасно запобігти негативним випадкам, які може піднести їй оточення.

Аналіз макрооточення включає вивчення впливу економіки, правового регулювання і управління, політичних процесів, природного середовища і ресурсів, соціальної і культурної складових суспільства, науково-технічного та технологічного розвитку суспільства, інфраструктури.

Безпосереднє оточення аналізується за наступними основними компонентами: покупці, постачальники, конкуренти, ринок робочої сили.

Аналіз внутрішнього середовища розкриває ті можливості, той потенціал, на який може розраховувати фірма в конкурентній боротьбі в процесі досягнення своїх цілей. Аналіз внутрішнього середовища дозволяє також краще усвідомити цілі організації, більш правильно сформулювати місію, тобто визначити зміст і напрямки діяльності фірми.

Внутрішнє середовище аналізується за наступними напрямками: кадри фірми, їх потенціал, кваліфікація, інтереси тощо; організація управління; виробництво, що включає організаційні, операційні і техніко-технологічні характеристики та наукові дослідження і розробки; фінанси фірми; маркетинг; організаційна культура.

Аналіз середовища, що проводиться в рамках стратегічного управління, спрямований на виявлення загроз і можливостей, які можуть виникнути у зовнішньому середовищі по відношенню до організації, а також сильних і слабких сторін, якими володіє сама організація.

Найбільш часто для аналізу середовища використовують метод SWOT. Перевагою цього методу є те, що він дозволяє одночасно провести аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища організації, а також встановити зв'язки між ними (рис. 1.13).

	3. Можливості 3.1 3.2 ...	4. Загрози 4.1 4.2 ...
1. Сильні сторони 1.1 1.2 ...	Поле СИМ	Поле СИЗ
2. Слабкі сторони 2.1 2.2 ...	Поле СЛМ	Поле СЛЗ

Рис. 1.13. Матриця SWOT-аналізу

Метод SWOT передбачає три етапи:

1. Виявлення сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей (складаються чотири списки);
2. Встановлення ланцюжків зв'язків цих чотирьох списків у рамках матриці SWOT;
3. Використання цих ланцюжків зв'язків для вибору стратегії організації.

Другим завданням управління є встановлення балансу різних соціальних інститутів і груп людей, зацікавлених у функціонуванні організації та що впливають на характер, зміст і спрямованість її функціонування. Баланс інтересів визначає те, куди буде рухатися організація, її цільову орієнтацію у вигляді місії і цілей.

Визначення місії і цілей організації, що розглядається як один із процесів стратегічного управління, складається з трьох підпроцесів:

1. формування місії фірми, яка в концентрованій формі виражає сенс існування фірми і її призначення;
2. визначення довгострокових цілей на базі місії;
3. встановлення короткострокових цілей.

Існує широке і вузьке розуміння місії.

У широкому розумінні місія – це філософія і призначення, сенс існування організації. Філософія організації визначає цінності, переконання та принципи, відповідно до яких організація має намір здійснювати свою діяльність.

У вузькому розумінні місія – це сформульоване твердження щодо того, для чого або з якої причини існує організація, тобто місія розуміється як твердження, що розкриває сенс існування організації, у якому проявляється відмінність даної організації від її подібних.

Якщо місія задає загальні орієнтири, напрями функціонування організації, які виражають сенс її існування, то конкретний кінцевий стан, до якого в кожен момент часу прагне організація, фіксується у вигляді її цілей.

Цілі – це конкретний стан окремих характеристик організації, досягнення яких є для неї бажаним і на досягнення яких спрямована її діяльність.

У будь-якій великій організації, що має кілька різних структурних підрозділів та декілька рівнів управління, складається ієрархія цілей, яка являє собою декомпозицію цілей більш високого рівня в цілі більш низького рівня.

Розробка, реалізація та контроль за виконанням стратегії.

В рамках цього етапу або процесу приймається рішення з приводу того, якими засобами, як фірма буде домагатися досягнення цілей. Процес вироблення стратегії вважається серцевиною стратегічного управління, оскільки саме наявністю цього процесу стратегічного управління відрізняється від інших видів управління.

Стратегія – це довгостроковий якісно визначений напрям розвитку організації, що стосується сфери, засобів і форми її діяльності, системи взаємин усередині організації, а також позиції організації в навколишньому середовищі, що приводить організацію до її цілей.

Визначення стратегії – це не стільки складання плану дій, скільки ухвалення рішення з приводу того, що робити з окремим бізнесом або товаром, як і в якому напрямку розвиватися організації, яке місце займати на ринку, яку використовувати технологію, в якій галузі працювати. Якраз цими змінними один від одного і відрізняються базисні (еталонні) стратегії – товар, ринок, галузь, положення в галузі і технологія. Кожен з цих п'яти елементів може знаходитися в одному з двох станів: існуючий або новий.

Найбільш поширені, перевірені практикою стратегії розвитку бізнесу, – базисні (еталонні) стратегії. Вони відображають чотири різні підходи до росту фірми, а саме: концентрація, інтеграція, диверсифікація, скорочення.

Розглянемо ці еталонні стратегії:

1. Стратегії концентрованого зросту. До них відносяться стратегії, які пов'язані зі зміною продукту та/або ринку і не зачіпають три інші елементи. До цих стратегій відносяться стратегія посилення позицій на ринку, стратегія розвитку ринку, стратегія розвитку продукту.

2. Стратегії інтегрованого зросту. До цієї групи еталонних стратегій відносяться такі стратегії бізнесу, які пов'язані з розширенням фірми шляхом додавання нових структур. Виділяють два основні

типи стратегій інтегрованого зросту: стратегія зворотної вертикальної інтеграції, стратегія вертикальної інтеграції, що іде вперед.

3. Стратегії диверсифікованого зросту. Ці стратегії реалізуються в тому випадку, коли фірма далі не може розвиватися на даному ринку з даним продуктом в рамках даної галузі. Основними стратегіями диверсифікованого зростання є стратегія центрованої диверсифікації, стратегія горизонтальної диверсифікації, стратегія конгломеративної диверсифікації.

4. Стратегії скорочення. Вони реалізуються тоді, коли фірма потребує перегруповування сил після тривалого періоду зростання або у зв'язку з необхідністю підвищення ефективності, коли спостерігаються спади і кардинальні зміни в економіці. Виділяють чотири типи стратегій скорочення бізнесу: стратегія ліквідації, стратегія «збору врожаю», стратегія скорочення, стратегія скорочення витрат.

При виборі варіанта стратегії організації враховується значна кількість характеристик-факторів самої організації, а також середовища, в якій вона функціонує. Фактори, що стосуються безпосередньо організації, перераховані в таблиці 1.12.

Таблиця 1.12

Фактори, що впливають на вибір стратегії організації

Фактори, що впливають на вибір стратегії організації	
Внутрішні	Зовнішні
<ul style="list-style-type: none"> – цілі організації; – пріоритети, інтереси вищого керівництва; – стратегічний потенціал організації; – розмір організації; – конкурентні переваги організації; – стадія життєвого циклу організації (продукту); – фінансові ресурси організації; – ступінь залежності від зовнішнього середовища; – зобов'язання організації за попередніми стратегіями; – часовий фактор. 	<ul style="list-style-type: none"> – привабливість стратегічної зони господарювання; – стан галузі і сильні сторони організації; – стратегії конкурентів і їх кількість.

Томпсон і Стрікланд запропонували наступну матрицю вибору стратегії залежно від динаміки зростання ринку на продукцію (еквівалент зростання галузі) і конкурентної позиції фірми (рис. 1.14).

Для оцінки та визначення переваг стратегії застосовуються три критерії:

- відповідність середовищу (як зовнішньому, так і внутрішньому);
- забезпечення конкурентної переваги;
- підвищення ефективності діяльності організації.



Рис. 1.14. Матриця Томпсона та Стрікланда

Особливість процесу виконання стратегії полягає в тому, що він не є процесом її реалізації, а лише створює базу для реалізації стратегії і досягнення фірмою поставлених цілей. Дуже часто спостерігаються випадки, коли фірми виявляються не в змозі здійснити обрану стратегію. Це буває тому, що або неправильно був проведений аналіз і зроблені неправильні висновки, або тому, що відбулися непередбачені зміни у зовнішньому середовищі.

Однак часто стратегія не виконується й тому, що управління не може належним чином залучити наявний у фірми потенціал для реалізації стратегії. Особливо це відноситься до використання людського потенціалу.

Основне завдання етапу виконання стратегії полягає в тому, щоб створити необхідні передумови для успішної реалізації стратегії. Таким чином, виконання стратегії – це проведення стратегічних змін в організації, переводячи її в такий стан, в якому організація буде готова до проведення стратегії в життя.

Оцінка і контроль виконання стратегії є логічно завершальним процесом, здійснюваним у стратегічному управлінні. Даний процес забезпечує стійкий зворотний зв'язок між ходом процесу досягнення цілей і власне цілями, що стоять перед організацією.

Основні завдання будь-якого контролю наступні:

- визначення того, що і за якими показниками перевіряти;
- оцінка стану контрольованого об'єкта відповідно до прийнятих стандартів, нормативів або інших еталонних показників;

- з'ясування причин відхилень, якщо такі виявляються в результаті проведеної оцінки;
- здійснення коригування, якщо воно необхідне і можливе.

У разі контролю реалізації стратегій ці завдання набувають цілком певну специфіку, обумовлену тим, що стратегічний контроль спрямований на з'ясування того, якою мірою реалізація стратегії призводить до досягнення цілей фірми. Це принципово відрізняє стратегічний контроль від управлінського або оперативного контролю, оскільки його не цікавить правильність здійснення стратегії або правильність виконання окремих робіт, функцій і операцій. Стратегічний контроль сфокусований на з'ясуванні того, чи можливо надалі реалізовувати прийняту стратегію і чи приведе її реалізація до досягнення поставлених цілей. Коригування за результатами стратегічного контролю може стосуватися як реалізованої стратегії, так і цілей фірми.

Таким чином, зростання динамізму змін в оточенні фірми, посилення конкуренції, глобалізація економічних процесів та ряд інших факторів зумовили перехід до стратегічного управління. Стратегічне управління передбачає встановлення динамічної взаємодії організації із зовнішнім оточенням з метою пошуку і використання можливостей, що дозволяють організації вижити в довгостроковій перспективі в умовах жорсткої конкурентної боротьби.

Засобами здійснення стратегічного управління є стратегії поведінки фірми. Стратегії формуються виходячи з місії і цілей організації, на основі аналізу оточення, потенціалу фірми, динаміки життя продукту і ряду інших факторів.

Питання для самоперевірки:

1. Які властивості організації як об'єкта управління?
2. Які типи моделей організацій як об'єктів управління Вам відомі?
3. Які параметри характеризують організацію як відкриту систему?
4. Охарактеризуйте фактори внутрішнього і зовнішнього середовища організації.
5. Як здійснюється зв'язок зовнішнього середовища з процесами всередині організації?
6. Дайте визначення організаційної структури управління (ОСУ).
7. Які існують основні типи ОСУ?
8. Назвіть і дайте коротку характеристику механістичним ОСУ.
9. Назвіть і дайте коротку характеристику органічним ОСУ.
10. Які відмінності між механістичними і гнучкими структурами управління?
11. У чому полягає сутність продуктової ОСУ?
12. Охарактеризувати централізовані і децентралізовані ОСУ.

13. Охарактеризуйте процес управління за його функціями.
14. Що таке управлінський цикл та з яких елементів він складається?
15. Дайте визначення управлінського рішення.
16. Які вимоги висовуються до управлінських рішень?
17. Дайте характеристику моделям прийняття управлінських рішень.
18. Вкажіть, які стадії охоплює технологія прийняття управлінського рішення.
19. Дайте визначення методам управління, наведіть приклади їх класифікації.
20. Дайте характеристику методам прийняття управлінських рішень.
21. Чим обумовлюється необхідність застосування стратегічного управління в практичній діяльності українських підприємств?
22. У чому полягає сутність стратегічного управління?
23. Назвіть етапи процесу стратегічного управління.
24. Чому процес вироблення стратегії вважається серцевиною стратегічного управління?
25. Перерахуйте еталонні стратегії розвитку бізнесу.
26. Що, на Ваш погляд, є найбільш важливим для успішної реалізації стратегії організації?
27. Яку роль відіграє стратегічний контроль в стратегічному управлінні організацією?

Тестові завдання

1. У системі управління організацією суб'єкт управління – це:
 - а) керуюча підсистема;
 - б) єдина підсистема;
 - в) керована підсистема;
 - г) персонал організації.
2. З зовнішнього середовища в організацію не надходить:
 - а) мета;
 - б) інформація;
 - в) директивні вказівки;
 - г) ресурси.
3. Результатом діяльності об'єкта управління є:
 - а) управлінське рішення;
 - б) готова продукція;
 - в) сировина, матеріали;
 - г) інформація.
4. У структурі внутрішнього середовища організації виділяють:
 - а) мету;
 - б) технологію;
 - в) людський ресурс;
 - г) все перераховане вище.
5. Організаційна структура управління – це:
 - а) жорстке закріплення завдань і трудових функцій за співробітниками;
 - б) певна впорядкованість цілей, завдань, ролей, видів діяльності, повно-

важень, прав та відповідальність, за допомогою яких компанія здійснює свою діяльність;

в) штучно сконструйований об'єкт, який з часом не змінює своїх властивостей і структури;

г) комплекс основних напрямків діяльності організації.

6. Які елементи входять у структуру управлінського рішення?

а) суб'єкт, суб'єктивна сторона, об'єкт, об'єктивна сторона;

б) суб'єкт, внутрішнє середовище, об'єкт, зовнішнє середовище;

в) суб'єкт, об'єкт, предмет;

г) керуюча система, керована система, зворотний зв'язок.

7. За характером впливу методи управління організацією поділяються на:

а) організаційно-адміністративні, економічні, соціально-психологічні;

б) інструментальні, методи моделювання, експертні;

в) функціональні, інструментальні, органічні;

г) прямі, непрямі, допоміжні.

8. Мета організації – це:

а) призначення організації, визначення її ролі в суспільстві, економіці;

б) запропонована робота, серія робіт або частина роботи, яка повинна бути виконана заздалегідь встановленим способом у заздалегідь обумовлені терміни;

в) конкретний стан окремих характеристик організації, досягнення яких є для неї бажаним;

г) сформульоване твердження щодо того, для чого або з якої причини існує організація.

9. Місія організації – це:

а) сформульоване твердження щодо того, для чого або з якої причини існує організація;

б) мета, для якої організація існує і яка повинна бути виконана в плановому періоді. Місія є комплексною метою, вона включає як внутрішні, так і зовнішні орієнтири діяльності фірми;

в) чітко виражена загальна мета діяльності організації;

г) запропонована робота, серія робіт або частина роботи, яка повинна бути виконана заздалегідь встановленим способом у заздалегідь обумовлені терміни.

10. SWOT-аналіз – це:

а) угруповання факторів зовнішнього середовища на чотири групи: політичні, економічні, соціокультурні та техніко-технологічні;

б) функціонально-вартісний аналіз;

в) метод екстраполяції тенденцій;

г) аналіз можливостей і загроз зовнішнього середовища, сильних і слабких сторін організації.

11. Місія організації – це:

а) сформульоване твердження щодо того, для чого або з якої причини існує організація;

б) мета, для якої організація існує і яка повинна бути виконана в плановому періоді. Місія є комплексною метою, вона включає як внутрішні, так і зовнішні орієнтири діяльності фірми;

в) чітко виражена загальна мета діяльності організації;

г) запропонована робота, серія робіт або частина роботи, яка повинна бути виконана заздалегідь встановленим способом у заздалегідь обумовлені терміни.

12. Якщо на ринку переважає цінова конкуренція, то більш ефективним буде застосування:

а) стратегії лідерства по витратах; в) стратегії інновацій;

б) стратегії диференціації; г) стратегії фокусування.

Список використаних джерел:

1. Господарський кодекс України : за станом на 16 січня 2003 р. / Верховна Рада України. Київ : Парламент. вид-во, 2004. 136 с.
2. Виханский О.С. Наумова А. И. Менеджмент : учебник. 4-е изд., перераб. и доп. Москва : Экономистъ, 2008. 670 с.
3. Мартыненко Н. М. Основы менеджмента : учебник. Киев : Каравелла, 2003. 496 с.
4. Мескон М. Х., Альберт М, Хедоури Ф. Основы менеджмента : пер. с англ. Москва : Дело, 1992. 702 с.
5. Монастирський Г. Л. Теорія організацій : навчальний посібник. Київ : Знання, 2008. 319 с.
6. Мочерний С. В. Економічний енциклопедичний словник: у 2 т. Т. 1. / С. В. Мочерний та ін.; за ред. С. В. Мочерного. Львів : Світ, 2005. 616 с.
7. Мочерний С. В. Економічний енциклопедичний словник: у 2 т. Т. 2. / С. В. Мочерний та ін.; за ред. С. В. Мочерного. Львів : Світ, 2005. 568 с.
8. Осовська Г.В., Осовський О. А. Менеджмент організації : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2005. 860 с.
9. Отенко И. П. Стратегическое управление потенциалом предприятия : монография. Харьков : ХНЭУ, 2006. 256 с.
10. Ситник Й. С. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Львів : Тріада плюс, Київ : Алерта, 2008. 456 с.
11. Пуртов В. Ф., Третяк В. П., Кудінова М. М. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Харків : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2015. 152 с.
12. Управление организацией : учебник / под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. 4-е изд., перераб. и доп. Москва : ИНФРА-М, 2009. 669 с.
13. Дафт Р. Менеджмент. СПб : Питер, 2006. 864 с.

14. Друкер Питер Ф. Энциклопедия менеджмента : пер с англ. Москва : Издательский дом «Вильямс», 2004. 432 с.
15. Томпсон-мл. А. А. Стрикленд III А. Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. 12-е изд., перераб. Москва : Изд. Дом Вильямс, 2006. 928 с.
16. Хміль Ф. І. Менеджмент : підручник. Київ. Вища школа, 1995. 350 с.
17. Федулова Л. І. Менеджмент організацій: підручник / за ред. Л. І. Федулової. Київ. Либідь, 2004. 448 с.
18. Шегда А. В. Менеджмент : навч. посібник для вузів. Київ. Знання, 2002. 583 с.
19. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
20. Alderfer C .P. Existence, Relatedness, and Growth: Human Needs and Organizational Settings. New York, 1972. P. 198.
21. Barlett C. A., Goshal S. Managing Across Borders: The Transitional Solution. – Boston : Harvard Business School Press, 1991.
22. Drucker P. The Coming of the New Organization // Harvard Business Review, 1988.
23. Gary L. Lilien and Philip Kotler. Marketing, Decision, Making: A Model Building approach. Harper & Row, publishers, New York, 1983, P. 875.
24. Greiner L.E. Evolution and Revolution as Organizations Grow // Harvard Business Review, 1972. July-August.
25. Hofstede G. The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories. – Journal of International Business Studies, 14 (Fall), 1983.
26. Lewis E. Davis, «Job Satisfaction Research» «The Post Industrial View», Industrial Relations, vol. 10 (1971), Pp. 176-193.
27. Mayo E. The Social Problems of Industrial Civilization. L., 1949.
28. McClelland D. C., Atkinson J. W., Clark R. A., Lowell E. L. The Achievement Motive. New York, 1953.
29. McGregor D. The Human Side of Enterprise. New York, 1960.
30. Minzberg Henry. The Nature of Managerial Work. New York, 1973.
31. Murray H. A. Exploration in Personality. New York, 1938.
32. Porter M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. N.Y., Free Press, 1985.
33. Robert Heller, Tim Hindle. DK Essential Manager's Manual. Hardcover Book, 2011, P. 864.
34. Wren D.A. The Evolution of Management Thought. New York, 1994.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЯ ТА УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТОМ ГОСПОДАРЮВАННЯ

2.1 Загальна характеристика суб'єктів господарювання

В будь-якому суспільстві для комфортного рівня життєдіяльності, всебічного розвитку національного господарства постає необхідність використання величезної кількості видів конкретної праці, для чого люди штучно створюють конкретні організації з притаманними для їх діяльності трудовими колективами. Об'єднаний для досягнення загальної місії (мети) або реалізації певної програми (які сильно різняться за характером), персонал виконує встановлені завдання, підкріплені законодавчими актами та основними правилами і процедурами функціонування суб'єкта господарювання. Відносно практичної діяльності кожен суб'єкт господарювання, який поєднує в собі багато конкретних видів діяльності, є складною відкритою системою, яка динамічно змінюється, вдосконалює власні параметри відносно часу і простору, має певну структуру та підвладна діям із зовнішнього середовища.

Відповідно до Господарського кодексу України, суб'єктами господарювання визнаються учасники господарських відносин, які здійснюють господарську діяльність, реалізуючи господарську компетенцію (сукупність господарських прав та обов'язків), мають відокремлене майно і несуть відповідальність за своїми зобов'язаннями в межах цього майна, крім випадків, передбачених законодавством (рис. 2.1) [1].

Кожний окремий суб'єкт господарювання є досить багатогранною техніко-технологічною, організаційно-економічною і соціальною системою, яка підкреслює його індивідуальність і специфіку, але в той же час метою господарської діяльності кожного з них є отримання максимального прибутку або соціального ефекту від вкладених ре-

сурсів з користю для суспільства і держави в цілому. Саме це потребує здійснення раціонально побудованого, узгодженого управління усіма підсистемами, які відображають окремі аспекти організації та управління господарською діяльністю, оскільки рівень і стабільність вітчизняної економіки, наповнення бюджету значною мірою залежать від ефективного ведення господарювання усіх суб'єктів економічної системи держави.

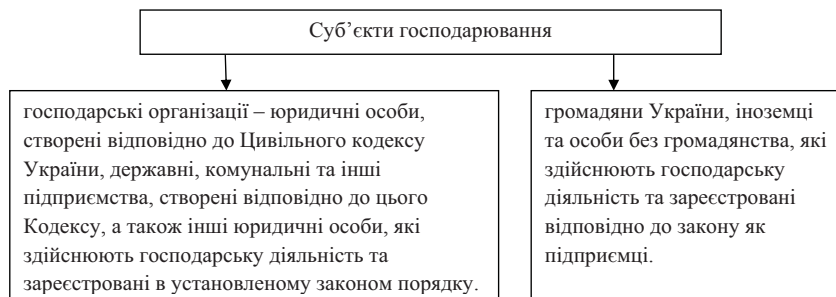


Рис. 2.1. Суб'єкти господарювання відповідно до Господарського кодексу України

У рамках функціонування кожен суб'єкт господарювання, який є складною системою, здійснює величезну кількість певних видів роботи, які притаманні його специфіці економічної діяльності та які можна об'єднати в окремі напрями (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Характеристики загальних напрямів діяльності суб'єктів господарювання

Вид діяльності	Характеристика
Вивчення функціонування на певному ринку товарів (послуг) або ситуаційний аналіз	Він потрібний для всебічного дослідження сегменту ринку і повинен передбачати комплексне та обґрунтоване дослідження визначеного ринку: сили тиску рівня конкурентоспроможності і діючих цін на продукцію (послугу); різних вимог покупців кінцевого продукту; ефективності запропонованих методів формування попиту і обраних каналів товарообігу, реалізації та просування послуги; вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища суб'єкта господарювання. Усі перелічені заходи слугують початковою базою для обґрунтування конкретних напрямів досягнення головної мети, стратегічних цілей.

Продовження табл. 2.1

Вид діяльності	Характеристика
Інноваційна діяльність	Вона охоплює: впровадження науково-технічних досягнень; комплексну інженерну, технологічну і організаційну підготовку бізнес-процесів до нововведень; впровадження необхідних змін відповідно технічних, організаційних і інших нововведень; визначення об'єму та джерел необхідних інвестицій для впровадження інновацій, тобто формування власної інвестиційної політики тощо.
Організація бізнес-процесу (виробнича)	Найважливішими заходами можна вважати: обґрунтування обсягу випуску продукції (надання послуги) відповідно до вимог ринку; формування ефективних маркетингових програм для окремих сегментів або окремих видів продукції (послуги), а також їх оптимальне співвідношення відносно потужностей суб'єкта господарювання; визначення на підставі виробничої потужності бажаного об'єму продукції (послуги) на поточний і подальші роки прогнозованого періоду; забезпечення організації бізнес-процесу необхідними матеріально-технічними ресурсами; побудова і виконання погоджених у часі оперативно-календарних планів випуску продукції (надання послуг).
Комерційна діяльність [2]	Під даною діяльністю розуміють реалізацію сукупності комерційних операцій і торгово-технологічних заходів, які забезпечують усі аспекти товарно-грошового обігу, з метою задовольняти різноманітні вимоги покупців. Необхідною умовою досягнення поставленої мети є організація збутових каналів, реклами і інших дієвих інструментів маркетингу, пошук потенційних покупців, розвиток системи просування продукту на ринку, належне стимулювання покупців тощо. Від масштабу і якості комерційної діяльності суб'єкта господарювання найбільшою мірою залежить фінансова результативність організації, яку характеризує величина отриманого прибутку.
Сервісне обслуговування	Важливою складовою для великої кількості товарів, яка завершує послідовний цикл відтворювального процесу, необхідно вважати сервісне обслуговування. Це здебільшого стосується машин і устаткування, автомобілів, комп'ютерної техніки, медичного обладнання, складної побутової техніки споживчого призначення тощо. Сервісне обслуговування – передбачає допомогу при введенні в експлуатацію і всебічні консультації з приводу характеристик товарів, надання страхових послуг, гарантійне технічне обслуговування упродовж встановленого періоду, постачання необхідних запчастин і допомога в проведенні ремонтів тощо. Усі необхідні дії, запропоновані під час продажу та після реалізації товару, значною мірою підвищують конкурентоспроможність суб'єкта господарювання, який пропонує супроводження його товару додатковим обслуговуванням.

Продовження табл. 2.1

Вид діяльності	Характеристика
Економічна діяльність	Економічна діяльність — це інтегрований напрям, тобто процес поєднання багатьох складових елементів дій, які спрямовані на отримання кінцевого результату виготовлення продукції або надання послуг. Вона передбачає: обов'язкове планування на різні періоди; облікову складову і нормативну звітність; встановлення витрат і цін; формування ефективної системи оплати праці; всебічне та раціональне забезпечення бізнес-процесів ресурсами; фінансову і зовнішньоекономічну складові.
Соціальна діяльність	Важливе значення у функціонуванні суб'єкта господарювання займає соціальний розвиток колективу, який істотно впливає на загальну ефективність за рахунок якісного виконання усіх перелічених вище напрямів діяльності. Результативність її організації залежить від багатьох складових, головними з яких можна вважати: рівень професійної підготовки і компетентності усіх категорій співробітників; дієвість впровадженого мотиваційного механізму для підвищення ділової активності; створення необхідних та безпечних умов праці; надання можливості для підвищення кваліфікації, саморозвитку, кар'єрного зростання; підтримання на необхідному рівні сприятливих соціально-трудових стосунків у трудовому колективі.

Характеризуючи функціонування суб'єкта господарювання, можна визначити його узагальнюючі ознаки, які виокремлюють його в самостійний суб'єкт ринкових взаємовідносин, тобто припускають наявність:

- виробничо-технічної єдності здійснення бізнес-процесів (спільність процесів виробництва продукції (надання послуги), на якій спеціалізується організація; використання спільного господарства з передбаченою технологією та складом основних засобів, підкріплених наявністю капіталу тощо);
- організаційно-соціальної єдності функціонування бізнес-процесів (побудова внутрішньої організаційної структури управління, спрямування координаційної роботи на управління єдиним колективом, присвоєння суб'єкту господарювання юридичних реквізитів та прав тощо);
- фінансово-економічної самостійності здійснення бізнес-процесів (проявляється в: спільності різних видів ресурсів, можливості самостійно визначати стратегічні та поточні напрями власного розвитку: використанні прибутку суб'єкта господарювання на власний розсуд, розподіляючи та створюючи певні фонди; визначенні форм і розмірів матеріального стимулювання і використання єдиної системи обліку).

ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ	
Принципи управління, які визначають напрям розвитку суб'єкта господарювання	Принципи управління, які необхідні для формування системи функціонування
Принцип цільової сумісності і зосередження – обґрунтовує формування цілеспрямованої системи управління, при якій усі її спеціалізовані підсистеми утворюють єдиний механізм, спрямований на вирішення спільної мети.	Принцип комплексності – формування системи здійснюється з урахуванням різних груп факторів впливу.
Принцип безперервності і надійності – підкреслює необхідність створення належних умов (організаційно-господарських, технічних, комплексного забезпечення інформації тощо), за яких досягається стійкість і безперервність виконання встановлених завдань.	Принцип розподілу праці – ґрунтований на методах і правилах спеціалізації та концентрації, тобто здійснюється функціональне розподілення роботи так, щоб, образно кажучи, кожен виконував свою справу, за результати якої він несе професійну відповідальність.
Принцип планомірності, пропорційності і динамізму – виражається в тому, що система управління має бути спрямована на вирішення не лише поточних, але і стратегічних завдань розвитку.	Принцип оптимальності – розробка та обґрунтування пропозицій формування раціональної системи управління, відповідно до встановлених умов. Визначає раціональну структуру підсистем та необхідну відповідно кількість ресурсів.
Принцип прогресивності та перспективності – врахування можливостей розвитку, відповідно перспективним аналогам та сучасним вимогам.	Принцип погодженості – розробка узгодженого взаємозв'язку та потоків інформації між окремими елементами системи управління.
Принцип науковості і обґрунтованості – виходить з того, що методи, форми і засоби управління мають бути науково обґрунтовані та виврені практикою. Найважливішою умовою функціонування механізму управління є достатня інформованість і технологічна озброєність праці.	Принцип прозорості – побудована система управління повинна бути зрозуміла для сприйняття, відповідати концептуальній єдності організації для усіх структурних одиниць та окремих бізнес-операцій.
Принцип ефективності та гнучкості викликаний наявністю багатоваріантних шляхів досягнення поставленої мети, тобто з можливої кількості альтернативних варіантів необхідно вибрати найбільш ефективний і прийнятний в конкретній ситуації.	Принцип паралельності – вимагає від системи одночасне виконання окремих бізнес-операцій, прийняття рішень для досягнення загальної мети.
	Принцип комфортності – побудована система управління повинна бути сприятливою та зручною для виконання функціональних обов'язків, одночасно мотивувати колектив співробітників до творчої та ділової активності.

Рис. 2.2. Загальні принципи системи управління суб'єктом господарювання

Для ефективного здійснення господарювання та спрямованості управлінського впливу істотним є визначення системи цілей створення і функціонування суб'єкта господарювання, раціональний розподіл ресурсів для вирішення поставлених завдань та встановлення критеріїв ефективності у межах управлінських бізнес-процесів.

Головну мету, філософію існування та головне призначення суб'єкта господарювання прийнято називати місією.

Головне завдання суб'єкта господарювання – задоволення громадських потреб і отримання при цьому прибутку або соціального ефекту, за рахунок якого задовольняються інтереси колективу і власника майна організації.

Головні критерії ефективності управління виокремлюють певні досягнення функціонування суб'єкта господарювання по окремих бізнес-операціях: підвищення прибутковості підкреслюється зниженням собівартості, пошук альтернативних складових бізнес-процесів призводить до економії ресурсів, комплексне та інформативне дослідження ринку значно впливає на збільшення об'ємів продажу, збільшення частки виробництва продукції (послуги) завжди супроводжується підвищенням продуктивності тощо.

Для раціонального функціонування, побудови ефективної системи управління кожен суб'єкт господарювання будує науково обґрунтовану конфігурацію певного набору принципів, які згодом стають підґрунтям власної корпоративної культури та застосовуються в роботі (рис. 2.2).

Принципи – це основні правила, вимоги, ідеї управління, яких дотримуються керівники організації, приймаючи необхідні рішення для ефективного функціонування суб'єкта господарювання [3].

Всі зазначені на рисунку принципи системи управління можуть ефективно реалізовуватися лише у взаємодії, та їх сполучення значною мірою залежить від конкретних умов функціонування і напрямів розвитку суб'єкта господарювання.

Створюючи власний бізнес або очолюючи керівні посади в організації, необхідно дотримуватися чітко встановленої цілі, бути готовим до конкурентної боротьби за споживачів на ринку, встановлювати комунікаційні зв'язки з контрагентами, здійснювати контроль за бізнес-процесами, стійко витримувати невдачі та здійснювати необхідні висновки. Керівництво будь-якого напрямку діяльності здійснюється за трьома головними напрямками: організація бізнес-процесу (визначення оптимальної структури техніко-технологічних бізнес-операцій), організація праці ввіреного колективу (визначення оптимального штату співробітників та створення сприятливих умов роботи), науковий підхід до організації управління (визначення і обґрунтування форм, методів та заходів ефективного управління на підставі комплексного аналізу).

2.2 Організація системи управління персоналом

Персонал є головним чинником будь-якої моделі управління різноманітними бізнес-процесами, тому мистецтво управління передбачає формування та раціональне використання штату співробітників, з урахуванням їх індивідуальних професійних знань та групової соціально-психологічної сумісності. Не можна нехтувати тим, що кожний працівник є особистістю з неповторними мотивами та запитами, ігнорування яких може сприяти перепонам в досягненні мети у бізнесі.

Враховуючи різні погляди у визначенні терміна «управління персоналом», відображення сучасних тенденцій розвитку суспільства повною мірою розкривається в трактуванні, що прийнято застосовувати в німецькій школі менеджменту: «Управління персоналом – підсистема діяльності, найважливішими елементами котрої являються правильне визначення потреби у персоналі, необхідне залучення персоналу та утримання, раціональне використання в роботі, прозорість вивільнення, надання можливості для розвитку, контролінг персоналу відповідно структурування робіт, інформованість про політику винагород та соціальних послуг, стимулювання участі в досягненні успіху, управління витратами на персонал та ефективне керівництво співробітниками» [4, с. 11].

Персонал суб'єкта господарювання — це певна сукупність постійних співробітників організації, які отримали необхідну професійну підготовку або мають досвід практичної діяльності.

Більш загальну класифікацію персоналу, сприйняту використовувати для великої кількості суб'єктів господарювання, представимо на рисунку 2.3. Відповідно до різних ознак, вона дає змогу формування, розподілу та перерозподілу робочої сили і створення умов для мобілізації працівників в цілях забезпечення ефективного функціонування.

Успішне виконання встановлених цілей суб'єкта господарювання вимагає від системи управління персоналом вирішення багатьох різнопланових та взаємоузгоджених завдань, основними з яких можна вважати: інформаційно-підкріплене маркетингове дослідження персоналу; оптимальне забезпечення потреб організації в робочій силі; формування оптимального співвідношення структурних складових бізнес-операцій та формування стабільного колективу; ефективне використання потенціалу співробітників; забезпечення сприятливих умов для високопродуктивної праці; максимальне задоволення потреб і інтересів працівників через створення мотиваційного механізму; узгодження функціональних і соціальних завдань; досягнення цілей управління при оптимізації витрат на персонал та ін.

Під системою управління персоналом розуміють ефективно побудований комплекс взаємопов'язаних заходів, які забезпечують цілеспрямованість трудової діяльності колективу і відповідно управління персоналом, – є невід'ємною частиною кадрової політики організації.



Рис. 2.3. Загальна класифікація персоналу організації

Основною метою кадрової політики будь-якої організації є забезпечення кожного робочого місця персоналом відповідної професії, спеціальності і потрібної кваліфікації.

Досягнення кінцевої мети кадрової політики організації повинно передбачати виконання таких основних напрямів діяльності:

- розробка і коригування стратегії формування і раціонального використання трудового потенціалу співробітників відповідно до змін та новітніх можливостей в мінливих умовах господарювання;
- набір встановлених та необхідних категорій співробітників і формування штату робітників організації (супроводжується залученням і відбором, професійною орієнтацією вакансій, остаточним найманням та всебічною адаптацією);
- підвищення активності до відповідної професійної діяльності (організація навчання та тренінгів, підвищення кваліфікації відповідно умовам, прозорість порядку просування по службі);
- постійний моніторинг персоналу, тобто його особиста оцінка (аналіз відповідності персоналу конкретним потребам бізнес-процесу, оцінка ділових якостей співробітників, службова та посадова ротация);
- реалізація мотиваційної складової відносно реалізації встановленого режиму трудової діяльності, наміченого рівня продуктивності праці та трудової дисципліни;
- постійна оцінка умов та впровадження заходів із безпеки праці;
- забезпечення соціальної відповідальності суб'єктом господарювання та захищеності його персоналу;
- організація комунікаційних зв'язків між керівництвом і формальними та неформальними представниками колективів (профспілками).

Підґрунтям реалізації зазначених вище напрямів кадрової політики суб'єкта господарювання є встановлена сукупність принципів управління персоналом, яка реалізується за допомогою методів управління.

Виокремимо основні принципи формування системи управління персоналом, які ґрунтуються на загальних принципах менеджменту (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Принципи системи управління персоналом

Принцип	Характеристика
Системності	Постійна та всебічна робота з персоналом, своєчасне прийняття рішень з удосконалення системи управління на основі постійного моніторингу
Багатоаспектності та погодженості	Загальна ефективність компанії ґрунтується на побудові раціональної системи управління персоналом по вертикалі та горизонталі, яку значно спрощує здійснення HR-аналітики. Отримання необхідної інформації та її обробка дозволяє забезпечити досягнення бізнес-цілей організації та отримати оптимальну віддачу від інвестицій в людський капітал
Комфортності та компромісу	Виявлення очікувань співробітників та на їх підставі формування загально-корпоративних цінностей, розвиток стабільного емоційного стану та умов для творчих процесів
Формування взаємної довіри [5]	Створення іміджу суб'єкта господарювання через покращення репутації роботодавця, організації двосторонньої комунікації (дискусій, діалогів) між керівниками, певними групами та окремими співробітниками
Лояльності	Залучення співробітників у процеси управлінської роботи для формування умов задоволеності працею, культурних цінностей та орієнтирів розвитку персоналу
Втримання ключових працівників	Визначення аспектів, які збільшують залученість співробітників до роботи в організації (впровадження заходів з розвитку лідерства, кар'єрного зростання, створення кадрового резерву, підтримка наставництва тощо)
Психологічної сумісності	Зменшення загального рівня стресу (дослідження умов роботи, стану невизначеності у різних ланках) та конфліктів у трудовому колективі (оцінка морального клімату та впровадження заходів попередження конфліктних ситуацій у колективах)
Прозорості	Доступність різнопланової інформації, формування концептуальної єдності та висвітлення проблем у корпоративному просторі. Інформованість кадрових служб про бажання співробітників у виборі форм і методів їх розвитку (перепідготовки та підвищення кваліфікації)
Інноваційності	Автоматизація усіх бізнес-операцій, стимулювання ініціативності, раціоналізаторського та творчого мислення співробітників, залучення талантів, відповідно розвитку суспільства впровадження роботизації та штучного інтелекту

В сучасних умовах конкурентної боротьби на ринку результативність суб'єкта господарювання залежить в першу чергу від ефективності адміністрування та здатності побудованої системи управління реалізовувати цільові завдання з виробництва продукції або надання послуг.

Крізь призму управлінського впливу й виокремлення пріоритетів вибору методів управління, яке знаходиться в безпосередній залежності від визначених цілей організації, можна зауважити, що саме вміле поєднання економічних, організаційних (адміністративних) та соціально-психологічних методів є умовою ефективного управління (рис. 2.4).

Відповідно інформаційно-мінливому простору функціонування суб'єктів господарювання та враховуючи той факт, що структурні ознаки трудового колективу з певною періодичністю змінюються, перед системою управління персоналом постає необхідність використання сучасних методів залучення та розвитку кадрів.



Рис. 2.4. Загальні методи управління персоналом

В залежності від того, які проблеми, бізнес-питання (різномаїтність робочих місць та визначення вакансій; підвищення рівня залучення талантів та утримання співробітників; передбачення суми коштів, які будуть витрачені на навчання; кращого розуміння причин звільнення тощо) необхідно вирішити, доцільно імплементувати систему HR-аналітики, на підставі якої буде формуватися подальший розвиток персоналу організації.

Компетентність співробітників та підвищення результативності можна досягти завдяки використанню сучасних методів, а саме:

- проведення тренінгів – відпрацювання професійних навичок з мінімізацією кількості інформації;
- коучинг – новітня форма консультування та підтримки, спрямована на допомогу у самостійному вирішенні ситуації та закріпленні її на практиці більш досвідченим співробітником;
- кейси – навчання пошуку вирішення ключової проблеми завдяки аналізу та структуруванню інформації на підставі інтерактивних технологій визначення типових бізнес-ситуацій;
- дистанційне навчання та саморозвиток – використання різноманітних інформаційних джерел (книги, відеозаняття, мультимедійні програми тощо) для отримання необхідних знань у певній сфері.

Оцінити ефективність системи управління персоналом можна на підставі визначення необхідної для певного суб'єкта господарювання групи показників та дослідження руху кадрів в організації. Відповідно до специфіки діяльності, розміру, організаційної форми, кількості співробітників кожна фірма самостійно обирає зміст певного набору індикаторів, які в повній мірі будуть відображати її процеси раціонального управління персоналом. Виокремимо головні показники, які можуть братися до уваги в своїй діяльності організації:

- структурні коливання кадрів за різними ознаками;
- коефіцієнти обороту по прийому або звільненню;
- термін часу на заповнення вакансії;
- коефіцієнти плинності кадрів з одночасним аналізом причин звільнення та оцінкою терміну роботи в даній установі;
- коефіцієнти стабільності кадрів (доля робітників, які відпрацювали більше одного року в організації);
- коефіцієнти постійності кадрового складу (доля робітників, які мають стаж роботи в організації більше п'яти років);
- співвідношення між постійними та тимчасовими співробітниками;
- середній стаж роботи працівників тощо.

Здійснення оцінки ефективності управління персоналом відбувається на підґрунті обраних індикаторів, критеріїв та визначеного підходу (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Головні підходи до оцінки ефективності управління та їх характеристика [6]

Таким чином, можна виокремити, що ключовим фактором успіху діяльності будь-якого суб'єкта господарювання є побудова індивідуального для його функціонування та ефективного механізму системи управління, який ґрунтується на концептуальній єдності здійснення процесів управління, результатах комплексної оцінки роботи персоналу та раціонально використаних в певній ситуації методах управління. В даному аспекті ефективна аналітика інформаційних потоків зовнішнього середовища дозволяє менеджерам з персоналу створювати цінність для суб'єкта господарювання в забезпеченні кожного робочого місця співробітником певної кваліфікації та професійних навичок відповідно встановленим вимогам та сучасному розвитку.

2.3 Організація управління бізнес-процесами

Наповнення ринку конкурентоспроможною продукцією (послугами), задоволення різноманітних потреб споживачів в умовах сучасного господарювання вимагає від організацій розробки та впровадження комплексу управлінських рішень, стосовно комплексності організації бізнес-процесу та взаємної узгодженості складних інтегрованих бізнес-

операцій, які формують його основу. Взагалі під бізнес-процесом розуміють стійку, цілеспрямовану сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка за певною, специфічною для даного суб'єкта господарювання, технологією перетворює входи у виходи, що становлять цінність для споживачів [7]. Для більшого розуміння запропонуємо класифікацію бізнес-процесів за різними ознаками (рис. 2.6).

Зазначена класифікація носить теоретичні аспекти процесу управління, але є підґрунтям для формування власного механізму управління бізнес-процесами, який буде враховувати характерні ознаки функціонування певного суб'єкта господарювання.

Ефективно побудована система організації управління бізнес-процесами, з урахуванням оптимальної кількості структурних одиниць, є дієвим інструментом для здійснення адміністративних функцій та значно полегшує процес прийняття управлінських рішень.

Найбільш складною та багатопрофільною є організація бізнес-процесів для суб'єктів господарювання, які обрали специфіку функціонування в сфері здійснення виробництва. Відповідно формування організаційних аспектів потребує більш детального розподілу загальних напрямів на окремі бізнес-операції. Виробничим процесам приділимо більше уваги.

Виробничий процес, більш загально, складається з наступних складових:

- основні процеси, які пов'язані з технологією виробництва кінцевого продукту, відповідно в ході їх відбувається зміна властивостей предметів праці (форм, розмірів і різноманітних характеристик), які призводять до отримання властивостей продукції, призначеної для реалізації;
- допоміжні – це процеси, які створюють умови безперебійного та планомірного здійснення основних процесів (ремонтні, виготовлення специфічного інструменту й оснащення; виробничого процесу забезпечення усіма видами енергії);
- обслуговуючі – це процеси, які спрямовані на обслуговування основних і допоміжних процесів та при цьому не беруть участі у створенні продукції (зберігання запасів та готового продукту, організація внутрішньої логістики, технічний контроль тощо).

В умовах збільшення автоматизованого виробництва, апаратно-автоматичного та адаптивно-гнучкого інтегрованого здійснення бізнес-операцій, допоміжні і обслуговуючі процеси невід'ємно пов'язуються з основними і перетворюються в єдиний технологічний процес, де стають невід'ємною частиною процесу виробництва кінцевого продукту. Економічна ефективність раціональної організації управління виробничим процесом проявляється в скороченні тривалості виробничого циклу виробів, у скороченні витрат на виробництво, оптимізації використання основних засобів і збільшенні оборотності оборотних засобів.

Види бізнес-процесів				
Бізнес-процеси за результатом формування результату				
Основні, які спрямовані на виробництво продукції, надання послуг для задоволення потреб споживачів	Обслуговуючі, які спрямовані на створення умов функціонування основних	Управління, які спрямовані на окремі елементи всієї сукупності системи	Розвитку, які спрямовані на довгострокову перспективу вдосконалення системи	
Бізнес-процеси за орієнтованістю				
Орієнтовані на споживача (маркетинг, сервіс послуг, упакування, доставка тощо)	Орієнтовані на підтримку, тобто всебічне забезпечення ресурсами та підтримку основних процесів	Орієнтовані на управління, тобто прийняття рішень на рівні топ-менеджменту та створення комунікаційних зв'язків		
Бізнес-процеси за місцем у ланцюгу формування вартості				
Забезпечення бізнес-процесу на «вході» та розподілення ресурсів	Виробничі процеси спрямовані на отримання кінцевого продукту	Маркетингу	Управління персоналом	Розвитку інфраструктури
		Логістики		
		Сервісу	Інноваційна діяльність	
Бізнес-процеси за характером				
Виробничі, які пов'язані зі спеціалізацією обраної економічної діяльності отримання продукту		Адміністративні – координація усіх елементів системи управління		
Бізнес-процеси за функціональною ознакою				
Процеси постачання	Процеси реалізації	Процеси виробництва	Економічні процеси	
Бізнес-процеси за рівнем складності				
Прості	Складні, які потребують деталізацію окремих складових бізнес-процесу			
Бізнес-процеси за напрямками управлінського циклу				
Планування діяльності	Організація та координація діяльності	Аналіз та контроль	Прийняття управлінських рішень	
Бізнес-процеси за ознакою часу				
Безперервного повторення		Періодичного повторення	Одноразового виконання	

Рис. 2.6. Класифікація бізнес-процесів за різними ознаками

Кожен суб'єкт господарювання, відповідно до обраного напрямку економічної діяльності, обсягу виробництва й інших індивідуальних властивостей, самостійно формує виробничі потужності та обирає оптимальний склад елементів основних засобів виробництва.

Основні засоби – це форма існування матеріальних активів, які суб'єкт господарювання використовує на свій розсуд, утримує в необхідному стані для організації діяльності, може здавати в оренду іншим особам. Встановлений термін корисної експлуатації в незмінній натуральній формі більше одного року або одного оборотного періоду.

Визначимо основні складові процесу управління основними засобами, які необхідні для ефективного функціонування суб'єкта господарювання (рис. 2.7).

Успіх суб'єкта господарювання у конкурентній боротьбі на ринку, розмір отриманого доходу, його рентабельність у значній мірі залежать

Напрями управління основними засобами, крізь призму функцій управління				
Планування	Організація	Мотивація	Координація та інформаційне забезпечення	Контроль
Етап формування передбачає визначення джерел фінансування		На даному етапі реалізуються наступні заходи: на підставі аналізу забезпечення структурних підрозділів основними засобами здійснюється закупівля або створення необхідних засобів, в разі потреби будівництво споруд тощо		
Етап використання передбачає визначення умов раціонального функціонування		На даному етапі формується всебічне забезпечення умов (технічних, кадрових, ресурсних) ефективного використання основних засобів, яке дозволяє збільшити екстенсивне та інтенсивне навантаження завдяки визначенню прогресивних форм організації управління бізнес-процесу		
Етап оновлення передбачає визначення джерел та терміну фінансування		На даному етапі реалізуються наступні заходи: на підставі оцінки технічного стану основних засобів та стратегічних планів функціонування здійснюється реконструкція, модернізація, переоснащення або розширення потужностей		
Етап вибуття передбачає визначення напрямів вилучення з обліку		Даний етап характеризується фізичним та моральним зносом, що передбачає: утилізацію, продаж, дарування, передачу в рахунок сплати боргу, обмін, вилучення засновником тощо		

Рис. 2.7. Напрями та етапи управління основними засобами

від уміння розпорядитися власним капіталом для створення сприятливих умов праці, планування й структурування високоефективних знарядь праці, використання прогресивної технології, раціонального управління активами, організації й управління бізнес-процесом.

Наступним елементом, який заслуговує на увагу в процесі управління функціонування суб'єктів господарювання, забезпечує безперервність та результативність бізнес-процесу, є управління оборотними активами. Саме управління в даному напрямку забезпечує виконання намічених планів, безперебійну організацію бізнес-операцій та належні фінансові результати. Одночасно можна зауважити, що оборотні активи є найбільш рухливою (мобільною) частиною майна суб'єкта господарювання.

Оборотні активи – це сукупність економічних ресурсів суб'єкта господарювання, що знаходяться в постійному кругообігу, змінюють свою матеріальну форму впродовж одного операційного циклу (одного року) та в повному обсязі переносять свою вартість на виготовлену продукцію (послугу) [9, с. 147].

Відповідно до встановленої мети та окреслених завдань має здійснюватися управління оборотними активами суб'єкта господарювання в певній послідовності та відповідно регламентованим процедурам (рис. 2.8).

Напрями управління оборотними активами	
I етап – Формування структури на підставі аналізу оборотних активів за попередній період	Аналіз джерел фінансування оборотних активів
II етап – Вибір політики формування оборотних активів з визначенням організаційних підходів	Пріоритетність обраної політики фінансування оборотних активів
III етап – Формування та оптимізація обсягу оборотних активів та окремих його одиниць	Визначення оптимального обсягу поточного фінансування з урахуванням фінансового циклу
IV етап – Визначення оптимального співвідношення постійної і змінної частин оборотних активів	Остаточний вибір альтернативних форм і джерел фінансування оборотних активів
V етап – Вибір способу забезпечення оптимального співвідношення ліквідності та рентабельності	Визначення оптимальної структури джерел фінансування оборотних активів

Рис. 2.8. Етапи здійснення напрямів управління оборотних активів суб'єкта господарювання

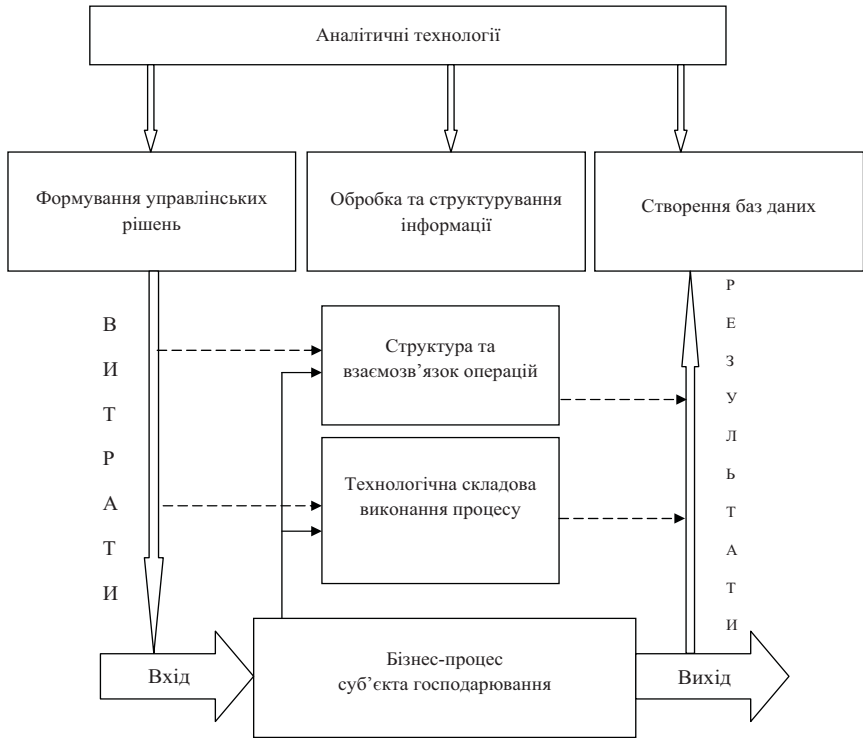


Рис. 2.9. Концептуальні аспекти системного підходу до управління бізнес-процесами [10, с. 56]

Ефективність організації управління бізнес-процесів суб'єкта господарювання повинна визначатися в сукупності та зіставленні затрат на вході та отриманих результатів на виході (загальноекономічних або соціальних вигод), які підкреслюють активне його функціонування та конкурентне позиціонування в обраній ринковій ніші. Рівень ефективності залежить від аналітичної обробки зібраної та структурованої інформації, обраного сегменту ринку збуту, що має безпосередній вплив на обсяг виробництва та продажу, систему ціноутворення, запланований об'єм доходу від реалізації та сумарний прибуток (рис. 2.9).

Ефективна система управління дозволяє оцінити стратегічні перспективи та горизонти розвитку, організувати раціональне функціонування всіх бізнес-процесів суб'єкта господарювання, спрямувавши вплив на досягнення загальної цілі. Відповідальність за ефективність реалізації встановлених завдань окремих складових бізнес-процесу покладається на призначену посадову особу (власник процесу), яка зві-

тує про результати перед вищим керівництвом. В її обов'язки входить складання переліку та визначення показників оцінки ефективності бізнес-процесів, порівняння отриманих результатів з запланованими, відповідальність за хід протікання процесу і оцінка своєї діяльності.

На підставі отриманих результатів, пов'язаних з вирішенням запланованих задач, створюється певна кількість оптимальних комбінацій варіантів управлінських рішень, відповідно на основі аналізу та з урахуванням конкретних виробничих умов має здійснюватися остаточне обґрунтування прийнятого управлінського рішення з визначенням можливих резервів, стосовно зменшення витрат на окремих етапах бізнес-процесів (рис. 2.10).

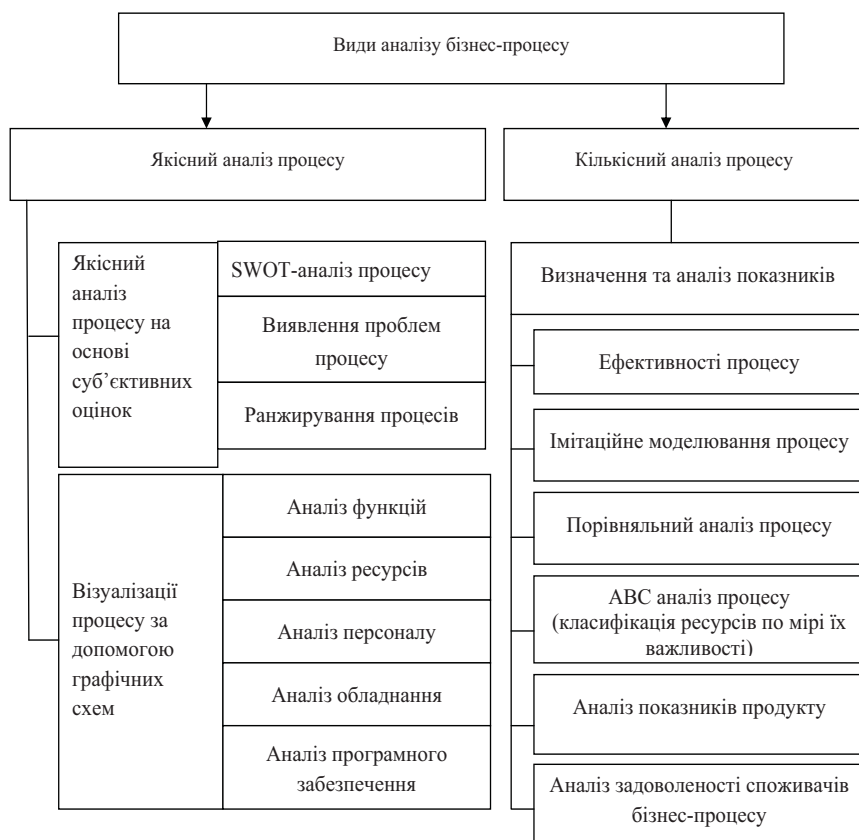


Рис. 2.10. Напрями здійснення аналізу бізнес-процесу суб'єкта господарювання для ухвалення управлінських рішень

Виокремлення основних елементів бізнес-процесів суб'єкта господарювання надає можливість побудови системи показників для здійснення ефективного управління діяльністю, а також для системного управління окремими складовими бізнес-процесу на різних рівнях управління.

Джерелом, яке генерує доходи бізнес-процесу, можна вважати: його активи – ресурси, придбаний під час конкретної господарської операції з можливістю кількісної оцінки отримання подальшої вигоди від його вартості; потенціальні можливості залученого до господарської діяльності штату співробітників, які використовують свої професійні навички для досягнення високих кінцевих результатів діяльності суб'єкта господарювання.

Питання для самоперевірки:

1. Дайте визначення суб'єкта господарювання згідно з Господарським кодексом України.
2. Охарактеризуйте загальні напрями діяльності суб'єкта господарювання.
3. Охарактеризуйте загальні принципи системи управління суб'єктом господарювання.
4. Розкрийте зміст соціально-психологічних методів управління персоналом.
5. Розкрийте зміст головних підходів до оцінки ефективності управління персоналом.
6. У чому полягає сутність етапів управління оборотних активів?
7. У чому сутність основних засобів і яка їх роль у розширеному відтворенні?
8. Охарактеризуйте складові виробничого процесу суб'єкта господарювання.
9. Дайте визначення бізнес-процесу.
10. Які існують види аналізу бізнес-процесу суб'єкта господарювання за ознакою суб'єктивних оцінок?

Тестові завдання

1. Суб'єкти господарювання характеризуються наступними ознаками:
 - а) виробничо-технічна єдність; в) спільність територій;
 - б) організаційно-соціальна єдність; г) фінансово-економічна самостійність;
 - д) спільне використання сировини.
2. Головне завдання суб'єкта господарювання полягає:
 - а) у задоволенні потреби ринку в його продукції або послугах з метою отримання прибутку або соціального ефекту;
 - б) в ефективному використанні основних засобів і оборотних коштів;
 - в) у підвищенні продуктивності праці і ефективному використанні системи мотивації праці;
 - г) у підвищенні якості продукції, яка випускається.

3. Загальні методи управління персоналом поділяються на:

- а) цільові;
- б) організаційні;
- в) економічні;
- г) соціально-психологічні;
- д) ринкові.

4. Соціально-психологічні методи управління персоналом передбачають:

- а) вивчення соціальних потреб та інтересів колективу;
- б) розпорядчий вплив на працівників;
- в) аналіз соціальної структури колективу;
- г) визначення економічних нормативів заробітної плати;
- д) вивчення умов стабільності колективу.

5. Весь персонал організації поділяється на наступні категорії:

- а) керівники;
- б) інженерно-технічні працівники;
- в) спеціалісти;
- г) службовці;
- д) технічний персонал;
- ж) робітники;
- з) працівники охорони.

6. Доберіть правильне визначення терміна «бізнес-процес»:

- а) це стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів робіт, що починаються з входів і завершуються створенням продукту (послуги, необхідної клієнту);
- б) це потік роботи, який переходить від одного фахівця до іншого, від одного відділу до іншого в залежності від рівня управління;
- в) це процес роботи суб'єкта господарювання;
- г) усі відповіді правильні.

7. Якщо управління розглядає всі процеси і явища у вигляді цілісної системи, що має нові якості і функції, які відсутні у елементів, що її складають, то це:

- а) поведінський підхід;
- б) процесний підхід;
- в) ситуаційний підхід;
- г) системний підхід.

8. Якісний аналіз бізнес-процесу на основі суб'єктивних оцінок включає:

- а) SWOT-аналіз процесу;
- б) аналіз персоналу;
- в) ранжирування процесів;
- г) аналіз обладнання;
- д) виявлення проблем процесу.

9. Що таке ABC аналіз процесу?

- а) це аналіз, який дозволяє пов'язати воедино вимоги покупців, управління даними про продукт, управління життєвим циклом продукту, час циклу і витрачання циклу;
- б) це аналіз, який здійснює класифікацію ресурсів по мірі їх важливості;
- в) це аналіз, за допомогою якого можна проводити порівняльний міжгалузевий вплив на діяльність.

10. Виберіть бізнес-процеси за функціональною ознакою:

- | | |
|-----------------------------|--------------------------|
| а) адміністративні процеси; | г) процеси виробництва; |
| б) процеси постачання; | д) обслуговуючі процеси; |
| в) процеси реалізації; | ж) економічні процеси. |

11. Виберіть бізнес-процеси за рівнем складності:

- | | |
|---------------------------|----------------------------|
| а) процеси ієрархічності; | г) процеси структурування; |
| б) процеси постачання; | д) обслуговуючі процеси; |
| в) прості процеси; | ж) складні процеси. |

12. Виокремте бізнес-процеси за напрямками управлінського циклу:

- а) процеси ієрархічності;
- б) процеси планування;
- в) процеси прийняття управлінських рішень;
- г) процеси структурування;
- д) процеси аналізу та контролю;
- ж) складні процеси;
- з) процеси організації та координації.

13. Виокремте бізнес-процеси за результатом формування результату:

- | | |
|--------------------------|----------------------------|
| а) основні процеси; | г) процеси структурування; |
| б) процеси планування; | д) процеси управління; |
| в) обслуговуючі процеси; | ж) процеси розвитку; |
- з) процеси організації та координації.

14. Принципи управління – це:

- а) сукупність закономірно розташованих, взаємопов'язаних елементів, які знаходяться у взаємодії та являють собою єдине ціле;
- б) загальні, суттєві, стійкі та необхідні причинно-наслідкові зв'язки між явищами та процесами;
- в) будь-яке організаційне утворення, що складається зі співробітників, зайнятих певною господарською діяльністю;
- г) правила, основні положення та норми поведінки, якими необхідно керуватись у процесі управління.

15. Засоби впливу на окремих робітників та трудові колективи, які необхідні для вирішення цілей суб'єкта господарювання, – це:

- | | |
|------------------------|---------------------------------|
| а) методи управління; | в) підходи до управління; |
| б) функції управління; | г) функції ділового управління. |

16. Які з зазначених принципів можна віднести до таких, які визначають напрям розвитку суб'єкта господарювання?

- а) принцип цільової сумісності і зосередження;
- б) принцип комплексності;
- в) принцип безперервності і надійності;
- г) принцип розподілу праці;

- д) принцип оптимальності;
- ж) принцип погодженості;
- з) принцип плановірності, пропорціональності і динамізму;
- і) принцип науковості і обґрунтованості.

17. Які з зазначених принципів можна віднести до таких, які необхідні для формування системи функціонування суб'єкта господарювання?

- а) принцип цільової сумісності і зосередження;
- б) принцип комплексності;
- в) принцип безперервності і надійності;
- г) принцип розподілу праці;
- д) принцип оптимальності;
- ж) принцип погодженості;
- з) принцип плановірності, пропорціональності і динамізму;
- і) принцип науковості і обґрунтованості.

18. Який принцип обґрунтовує формування цілеспрямованої системи управління, при якій усі її спеціалізовані підсистеми утворюють єдиний механізм, спрямований на вирішення спільної мети:

- а) принцип цільової сумісності і зосередження;
- б) принцип комплексності;
- в) принцип безперервності і надійності;
- г) принцип розподілу праці;
- д) принцип оптимальності;
- ж) принцип погодженості.

19. Який принцип освітлює розробку та обґрунтування пропозицій формування раціональної системи управління суб'єкта господарювання, відповідно до встановлених умов:

- а) принцип цільової сумісності і зосередження;
- б) принцип комплексності;
- в) принцип безперервності і надійності;
- г) принцип розподілу праці;
- д) принцип оптимальності;
- ж) принцип погодженості.

20. Який принцип вимагає від системи управління одночасне виконання окремих бізнес-операцій, прийняття рішень для досягнення загальної мети?

- а) принцип паралельності;
- б) принцип комплексності;
- в) принцип безперервності і надійності;
- г) принцип розподілу праці;
- д) принцип оптимальності;
- ж) принцип погодженості.

Список використаних джерел:

1. Господарський кодекс України. Закон України від 16.01.2003 р N 436-І. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/436-15__
2. Комерційна діяльність : підруч. / за ред. проф. В. В. Апопії. Київ: Знання, 2008. 558 с.
3. Іванілов О. С. Економіка підприємства : підруч. [для студ. вищ. навч. закл.]. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 728 с.
4. Донцов А. І. Психологія колективу: методологічні проблеми дослідження. Київ, 2015. С. 43–46.
5. Редька О. З. Актуальні принципи формування системи управління персоналом машинобудівних підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. № 727. С. 136–142.
6. Гетьман О. О., Чабан Л. І. Моделювання комплексної оцінки ефективності системи управління персоналом. *Науковий журнал «Молодий вчений»*. 2015. № 11(26). С. 26-31 URL : <http://molodyvcheny.in.ua/ua/archive/26/>
7. Мешкис Д. К. Формирование бизнес-процессов развития организации на основе механизма архитектурного управления и контроля. *Вестник науки и образования*. 2015. Т. 1, № 1. URL : <http://vestniknauki.ru>
8. Чорнобай Л. І., Дума О. І. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель. *Економічний аналіз : зб. наук. праць*. Тернопіль : Економічна думка, 2015. Т. 22, № 2. С. 171–182.
9. Лігоненко Л. О., Гуляєва Н. М., Гринюк Н. А., Ситник Г. В., Докієнко Л. М. Фінанси підприємства : підручник. Київ, 2007. 491 с.
10. Павлова В. А., Паршина О. А. Управління бізнес-процесами підприємства з використанням сучасних аналітичних технологій. *Академічний огляд*. 2017. №1 (46). С. 54–61.
11. Chung P. Money, banking and income. – С., 2004. 343 p.
12. Coghlan R. Money, credit and the economy. – P., 2003.
13. Horvath P. Controlling. – Muenchen: Vahlen, 1979. P. 447.
14. Wiener N. Homeostasis in the Individual and Specialty. *Journal of the Franklin (Praline) Institute*. – 1951. – Vol. 251. P. 65–68.
15. Sen A. K. On Economic Inequality. – G., 2003. 115 p.

РОЗДІЛ 3

ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ І ТЕХНОЛОГІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ

3.1 Економічна інформація: види, властивості, класифікація

Інтенсивний розвиток інформаційних технологій та зростання обсягів інформації впливають на формування інформаційної економіки. Інформація стає визначальним поняттям, товаром, елементом ринкового механізму, фактором конкурентної боротьби, авангардним економічним ресурсом стратегічного значення, який забезпечує кардинально нові можливості економічного зростання, розвитку продуктивності праці та запровадження інновацій, вирішення соціальних та економічних проблем, а також сприяє встановленню та розвитку нових економічних відносин. Вона інкорпорується в процес виробництва і споживання як орієнтуюче знання, як інформаційна потреба суспільства; стає основним виробничим ресурсом. Сучасні реалії свідчать, що свобода інформації стає не тільки гарантом демократії, але й, поєднуючись економістами із свободою конкуренції, розглядається як одне із фундаментальних умов ефективного функціонування ринку. Інформаційні технології трансформуються в незамінний засіб взаємодії усіх суб'єктів ринку, інструмент ведення бізнесу, який використовується для реалізації більшості бізнес-процесів компаній. Інформаційний сектор економіки стає найбільш динамічним та прибутковим, формуючи нові нетрадиційні відносини між компаніями, змінюючи структуру самих компаній та стандарти управління ними. В умовах сьогодення успішне ведення бізнесу та ефективна діяльність підприємства на ринку неможливі без систематичного контролю і аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища. Необхідність забезпечення повною, достовірною, актуальною та релевантною інформацією осіб, що приймають рішення, обумовлена постійно мінливими умовами мікро- і макросередовища на різних рівнях: сегментів спо-

живачів, ринкових ніш, регіональних ринків, партнерств та об'єднань операторів. В сучасних умовах цінність інформації постійно зростає, але не існує єдиного визначення цього терміна, що визначено його складністю і поліваріантністю.

Поняття інформації використовується майже в усіх науках і в кожній пов'язано з різними системами понять. З точки зору різних галузей знань це поняття визначається специфічним набором ознак. Зміст базових понять кожної науки має пояснюватися на прикладах або шляхом їх зіставлення зі змістом інших понять. Розглянемо декілька прикладів. Інформація як властивість матерії досліджується в межах філософії та фізики; як зміст сигналу вивчається в лінгвістиці та психології; як функція управління – в кібернетиці й біології. У логіці термін «інформація» розглядається як відомості про щось, освідомлення про стан справ, повідомлення, які передаються людьми. Теорія управління визначає інформацію як частину знання, що використовується для активної дії, управління, вдосконалення та розвитку системи. Економіка використовує інформацію як провідну продуктивну силу (вирішальний засіб і предмет праці), а також основний продукт виробництва і предмет споживання, розуміє її як знання, що прийняли форму товару, і в цьому товарі (продукті духовного виробництва) інформація виступає, наприклад, в якості його мінові, а знання – споживчої вартості. Узагальнюючи зазначене, інформацією будемо вважати відчужене знання (відомості про навколишній світ, об'єкти, події, явища), що зменшує міру існуючої невизначеності, виражене у відповідному форматі відповідною мовою у вигляді символів на матеріальному носії, доступне для відтворення без участі автора устним, письмовим або іншим способом (за допомогою умовних знаків, технічних та обчислювальних засобів) та передане в канали суспільної комунікації.

Економічна інформація – різновид інформації, що віддзеркалює процеси виробництва, розподілу, обміну і споживання матеріальних благ і послуг через систему натуральних і вартісних показників, циркулюючи в органах управління, а також виробничій та невиробничій сферах.

Виокремлюють такі види економічної інформації, як нормативна, довідкова, прогнозна, обліково-аналітична, таблична, розцінкова, планово-договірна (рис. 3.1).

Охарактеризуємо кожну з них. *Нормативна інформація* характеризує функцію підготовки до виробництва і регламентує межі витрат матеріальних і трудових ресурсів, послідовність технологічних операцій, рівень запасів. Наприклад, норма витрати продукту на кулінарний виріб.



Рис. 3.1. Основні види економічної інформації

Довідкова інформація потрібна для деталізації господарських процесів, доповнення їх потрібними відомостями. Наприклад, найменування та адреса суб'єкта господарювання.

Прогнозна інформація висвітлює ймовірне твердження про наступний стан господарських процесів із високим рівнем вірогідності. Вона базується значною мірою на припущеннях і має суб'єктивний характер. Наприклад, інвестор приймає рішення про фінансові інвестиції в якийсь проект тільки після ретельних розрахунків, пов'язаних з визначенням рентабельності вкладень, прогнозуванням майбутнього стану ринку і оцінками можливих ризиків.

Обліково-аналітична інформація висвітлює фактичний стан господарських процесів та стосується виробничо-комерційної, фінансово-господарської та інвестиційної діяльності суб'єкта господарювання. Наприклад, використовується для встановлення структури і обсягів реальних капітальних вкладень і фінансових інвестицій, джерел їх фінансування, інших доходів і витрат від операцій з необоротними активами, для визначення прибутку від основної діяльності, ділової активності суб'єкта господарювання.

Таблична інформація складається з коефіцієнтних величин або зі значень, що обчислені заздалегідь. Наприклад, розмір ставки податку на додану вартість.

Розцінкова інформація характеризує тарифні ставки робітників, індекси цін на матеріали, напівфабрикати, готову продукцію. Наприклад, розмір посадових окладів працівників бюджетної сфери, оплата праці яких здійснюється за Єдиною тарифною сіткою.

Планово-договірна інформація розкриває господарські процеси за певний період часу. Наприклад, планований обсяг випуску продукції конкретного найменування за квартал.

Основні властивості економічної інформації відображені на рисунку 3.2.

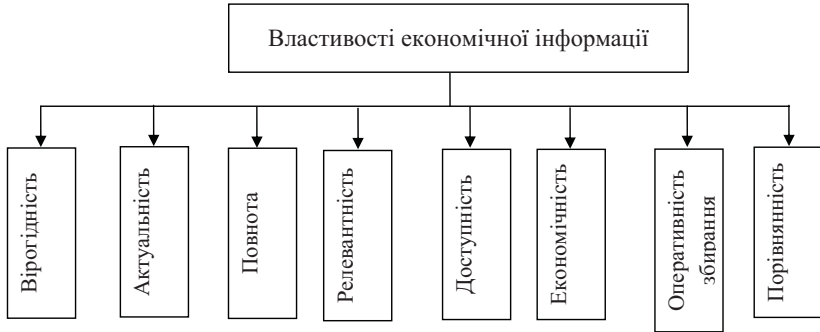


Рис. 3.2. Основні властивості економічної інформації

Охарактеризуємо властивості економічної інформації. *Вірогідність* економічної інформації означає, що інформація правдиво, без перекручувань відображає стан об'єкта економічного дослідження. Ця властивість разом з *точністю* інформації зумовлює правильність висновків, рекомендацій та ефективність управлінських рішень, які приймаються.

Актуальність економічної інформації характеризує певний ступінь її цінності, новизни та своєчасності, причому терміни отримання інформації визначаються швидкістю протікання економічних процесів і важливістю задач, що вирішуються. Наявність актуальної інформації дає змогу оперативно стежити за станом зовнішнього середовища та оцінювати внутрішню ситуацію, координувати управлінську стратегію з урахуванням змін, отримувати інформаційну підтримку для прийняття рішень, що в результаті уможливорює підвищення показників діяльності фірми чи підприємства.

Повнота економічної інформації вказує на те, що зміст інформації повинен забезпечити необхідні показники для прийняття об'єктивних управлінських рішень.

Релевантність означає, що інформація повинна відповідати проблемі, яка вирішується в процесі економічних досліджень. До релевантної належать дані, які можуть бути змінені внаслідок прийняття управлінського рішення (наприклад, дані щодо обсягів виробництва, розроблення нових товарів, установлення цін на товари власного виробництва). Нерелевантна інформація не може бути змінена на підставі рішень управлінського персоналу об'єкта і не залежить від них (наприклад, політична нестабільність, відсутність відпрацьованої правової бази, попит на товари, рівень прибутків покупців, загальна економічна ситуація, дії конкурентів). При постановці проблеми дослі-

дження необхідно чітко визначити джерела отримання економічної інформації, методи її збору та обробки.

Доступність економічної інформації означає, що інформація повинна бути простою та зрозумілою для суб'єкта, якому вона призначена, а також представленою на зручному для нього носії.

Для прийняття рішень, пов'язаних з різними функціями менеджменту, керівнику суб'єкта господарювання необхідно мати оперативну та достовірну економічну інформацію, що дозволяє:

- слідувати за зміною зовнішнього середовища;
- отримувати конкурентні переваги на ринку;
- зменшувати фінансові ризики при виведенні нових товарів та послуг на ринок;
- координувати стратегію суб'єкта господарювання та оцінювати його діяльність;
- збільшувати ефективність роботи суб'єкта господарювання.

Економічність передбачає, що витрати на отримання та обробку інформації не повинні перевищувати результат від її використання. *Порівнянність* економічної інформації припускає можливість зіставлення даних предмета дослідження і кола показників, що включені, на основі єдиної методології проведення дослідження і методики вимірювання характеристик. *Оперативність* збирання є вкрай важливою характеристикою економічної інформації, яка з часом може змінюватися.

Збір економічної інформації відбувається виходячи з таких критеріїв, як корисність, достовірність, періодичність і можливість систематизації.

Економічна інформація за основними ознаками *класифікується*:

1) за технологією використання в управлінських рішеннях:

- внутрішня;
- зовнішня;

2) за способом отримання:

- первинна;
- вторинна;

3) за стадіями обробки:

- опрацьована;
- неопрацьована;

4) за ступенем охоплення об'єкта дослідження:

- загальна;
- локальна;

5) за можливостями оцінки:

- кількісна;
- якісна;

- 6) за періодичністю виникнення:
 - постійна;
 - змінна;
 - епізодична;
- 7) за періодом охоплення:
 - ретроспективна;
 - поточна;
 - прогнозна;
- 8) за призначенням:
 - довідкова;
 - рекомендаційна;
 - нормативна;
 - сигнальна;
- 9) за формами представлення:
 - текстова;
 - таблична;
 - матрична;
 - графічна;
 - числова;
- 10) по відношенню до етапів прийняття управлінських рішень:
 - констатуюча,
 - планова,
 - контролююча;
 - пояснююча;
- 11) за методом отримання, аналізу, зберігання і передачі:
 - вхідна;
 - аналізована;
 - вихідна;
 - збережена;
- 12) за насиченістю:
 - достатня;
 - недостатня;
 - надмірна.

Відповідно до класифікації *внутрішня* економічна інформація дає можливість вивчати дані про розвиток зовнішнього середовища суб'єкта господарювання, поведінку посередників, постачальників, продавців, дію конкурентів, заходи державного регулювання ринкових відносин та базується на спеціальній літературі, виставках, ярмарках, статистичних даних, наукових звітах, що оприлюднені. Внутрішня економічна інформація базується на бухгалтерській, статистичній, оперативній, технологічній звітності та висвітлює внутрішній стан суб'єкта господарювання, містить дані про матеріальні та фінансові запаси, продуктивність праці, капіталовкладення, витрати, прибутки тощо.

Зовнішня інформація – це опублікована інформація про стан зовнішнього середовища підприємства, зокрема про ринок, його інфраструктуру, поведінку покупців та постачальників, дії конкурентів, заходи державного регулювання ринкових механізмів.

Первинна інформація збирається відповідно до потреб прийняття конкретного управлінського рішення шляхом спостереження, опитування, експерименту для проведення досліджень. Головним недоліком процедури одержання первинної інформації є її дорожнеча та значні витрати часу на проведення досліджень.

Вторинна інформація являє собою дані, отримані з різних джерел для цілей, не пов'язаних з економічними дослідженнями.

Опрацьована інформація утворюється внаслідок її переробки і аналізу, вона може бути проміжною та результативною.

Неопрацьована інформація реєструється на місці її виникнення та відображає стан об'єкта у певний період часу.

Загальна інформація містить відомості про об'єкт економічних досліджень в цілому.

Локальна інформація характеризує тільки ту частину об'єкта дослідження, яка необхідна для вирішення конкретної проблеми.

Кількісна інформація дозволяє отримати відомості про стан об'єктів дослідження: місткість і частку ринку, ступінь впливу доходів на запити споживачів, розміри інвестицій, ціни тощо.

Якісна інформація містить інформацію про стан об'єкта дослідження: склад споживачів, їх діяльність, цілі та способи придбання товарів, їх переваги тощо.

Постійна інформація формується протягом тривалого часу і відображає незмінні характеристики ринку економічних досліджень.

Змінна інформація містить кон'юнктурні зміни ринку: фактичні кількісні та якісні характеристики функціонування суб'єктів ринку.

Епізодична інформація визначається, формується і надається за необхідністю.

Ретроспективна інформація характеризує стан об'єкта за минулий, як правило, досить тривалий період часу.

Поточна інформація характеризує щоденний стан об'єкта і охоплює не більше року попереднього періоду.

Прогнозна інформація визначає стан об'єкта на наступний період часу.

Довідкова інформація відображає відносно стабільне положення на ринку і слугує для ознайомлювального використання в роботі.

Рекомендаційна інформація містить прогнози реалізації товарної продукції, пріоритети вибору цільових ринків, постачальників, посередників, торговців; базується на результатах спеціальних

досліджень або аналізі даних, що надаються у друкованих виданнях і комерційних базах даних.

Нормативна інформація ґрунтується на нормативних законодавчих актах у сфері виробництва та обігу товарів і послуг.

Сигнальна інформація з'являється при виникненні відхилення фактичного стану об'єктів економічних досліджень від запланованого.

Текстова інформація утворюється у розрізі певної тематики, послідовності і вільному викладі та широко використовується в управлінській діяльності. Це дані звітів, публікації науково-дослідних матеріалів, аналітична інформація, пояснення, висновки. Для роботи з текстовою інформацією використовуються текстові процесори, які забезпечують набір тексту, зберігання його на машинних носіях, перегляд, друк.

Таблична інформація припускає можливість маніпулювання даними стовпців, рядків, окремих граф і клітинок.

Матрична інформація дозволяє реалізовувати алгоритми матричної і математичної моделі дослідження ринку. Табличну і матричну форми мають первинні документи (рядки в документах і реквізити, які можна розглядати як стовпці), вихідні документи (звіти, відомості, розрахунки, таблиці), дані на машинних носіях у реляційних базах даних.

Графічна інформація являє собою графічне відображення даних, відтворює залежності між факторами та закономірностями, дає більш наочне і концентроване уявлення про динаміку процесів і стан ринку, функціональні залежності між двома і більше факторами в економічному середовищі, уможливорює виявлення закономірностей, що склалися.

Числова інформація демонструє кількісні зміни показників у динамічних рядах і відображає тенденції процесу, що досліджується.

Констатуюча інформація містить данні про стан об'єкта, який регулюється.

Планова інформація використовується при розробці та прийнятті рішень про цілі, стратегії і програми.

Контролююча інформація дозволяє здійснювати контроль за точною діяльністю суб'єкта господарювання.

Пояснююча інформація дає можливість сформувати уявлення про фактори і причини, які обумовлюють ті або інші зміни у системі управління.

Вхідна інформація – це відомості для аналізу і обробки, що поступають.

Аналізована економічна інформація – це дані, що обробляються за допомогою спеціальних методик для отримання необхідного результату.

Вихідна економічна інформація – дані, що перетворені для використання кінцевим адресатом.

Збережена інформація – дані, підготовлені для зберігання на певному носії інформації.

Для розв'язання задач *необхідна* інформація, досить конкретна за змістом, яка враховує всі фактори, що характеризують ситуацію, і достатня для прийняття економічних рішень.

Недостатня інформація не містить усіх необхідних даних, може призвести до неможливості розв'язання задачі або до отримання результату низького рівня вірогідності.

Надмірна інформація – це дані, що дублюються або не використовуються в процесах управління. Для теперішнього стану інформаційної системи характерним є поєднання надмірності й недостатності даних. Це пов'язано із застосуванням традиційних методів оброблення даних, що спричиняє дублювання інформації, наявність застарілих даних і відсутність сучасних показників стану ринкової економіки у звітності, статистиці, поточних документах, збуті.

Економічну інформацію поділяють на факти, оцінки, прогнози, узагальнені зв'язки, конфіденційну інформацію та чутки.

Факт – це інформація про подію, процес, існуючий стан суб'єкта господарювання. Фактична інформація, що використовується в менеджменті, є різномірною. Формується з різних джерел. Має великі обсяги. Систематизується у бази даних для подальшого опрацювання, зберігання та обробки. Фактична інформація є основою для ситуаційного аналізу, контролю виконання планових показників, дослідження динаміки і прогнозування їх на майбутнє.

Оцінка ґрунтується на висновках, отриманих за результатами обробки інформації, і є основою для прийняття ефективних управлінських рішень. Оцінка може відповідати різним рівням помилковості, що пов'язано із правильністю застосування методів вимірювання і методик розрахунків, похибок у вибірці, професійних знань фахівця, який вибрав методику розрахунку.

Прогноз – це інформація, що здобута в результаті розрахунків економічних показників на майбутнє. Для прогнозування використовуються різні методи і моделі розрахунків, знання експертів і фахівців з конкретної предметної області.

Одним з визначальних показників в управлінні суб'єктом господарювання є *узагальнені зв'язки*, які визначають ступінь залежності досліджуваного показника від інших показників. Наприклад, залежність попиту на товар від ціни та рівня доходів покупця. Узагальнені зв'язки використовуються в ситуаційному аналізі, а також для розроблення тактики й стратегії менеджменту.

Конфіденційна інформація – це інформація, що не підлягає розголошенню, як і джерело її отримання, та має різний рівень надійності. У менеджменті використовується конфіденційна інформація про плани конкурентів, науково-технічні досягнення тощо.

Чутки – це інформація, яка може бути опублікована, висловлена в публічних виступах і заявах, але не завжди відповідає дійсності.

Конфіденційна інформація та чутки, за певних умов, можуть бути єдиними джерелами інформації для прийняття управлінських рішень. Використання, моделювання та прогнозування інформації, отриманої з чуток та конфіденційних джерел, дозволяє зменшити ризики підприємств і комерсантів у господарській діяльності.

Класифікація економічної інформації за різними ознаками та її аналіз дозволяють суб'єкту господарювання більш ефективно використовувати наявні ресурси і можливості для задоволення інформаційних потреб фахівців при вирішенні управлінських задач.

Для сучасних фірм, організацій, підприємств характерним є поєднання видів діяльності та функцій управління, створення єдиної концепції управління, що спричиняє збільшення обсягів інформації, потребує глибокого аналітичного оброблення та консолідації даних, застосування нових методів їх опрацювання.

3.2 Використання інформаційних технологій у менеджменті

Сьогодні перспективи та ступінь розвитку держави визначаються рівнем її науки, освіти та впровадження інформаційних систем і технологій. Інтернаціоналізація, економічна глобалізація, формування нової моделі економічного устрою, заснованої на інформації та інтелекті, визначають основні тенденції розвитку світового господарства, окреслюють сучасні радикальні інноваційні зрушення в системі виробництва, зумовлюють революційні зміни та перебудову усіх соціально-економічних процесів в сучасному інформаційному суспільстві. Реінжиніринг бізнес-процесів економіки, інформатизація зовнішніх взаємовідносин суб'єктів господарювання, автоматизація їх внутрішніх процесів, комунікаційне забезпечення доступу до галузевої, національної, європейської та глобальної інфраструктур, аналіз різних видів ресурсів з метою оптимізації організаційної структури підприємств, вдосконалення їх систем управління та документообігу, автоматизований фінансовий менеджмент та інші проблеми інноваційного розвитку суб'єктів господарювання вирішуються завдяки інформаційним технологіям і системам. Неможливо вирішувати

задачі з великою кількістю кореляційних параметрів класичними способами без використання інформаційних технологій, спеціалізованих програмних продуктів аналізу, моделювання, прогнозування.

Інформаційні технології – сукупність методів і програмно-технічних засобів, що об'єднані у технологічний ланцюжок; забезпечують збір, обробку, зберігання, розподіл та відображення інформації з метою зниження трудомісткості процесів використання інформаційних ресурсів, а також підвищення їх надійності й оперативності. Інформаційні технології (ІТ) базуються та залежать від технічного, програмного, інформаційного, методичного і організаційного забезпечення. До складу технічного забезпечення входять: персональні комп'ютери, оргтехніка, лінії зв'язку, мережеве устаткування. Вигляд інформаційних технологій, що залежить від технічної оснащеності (ручний, автоматизований, віддалений), впливає на збір, обробку та передачу інформації. Основними властивостями інформаційних технологій є доцільність, наявність компонентів і структури, взаємодія з зовнішнім середовищем, цілісність, розвиток у часі. Метою інформаційних технологій є створення з інформаційного ресурсу якісного інформаційного продукту, що задовольняє вимогам користувачів. У якості засобів інформаційних технологій застосовуються математичні методи і моделі рішення задач, алгоритми обробки даних, інструментальні засоби моделювання бізнес-процесів, даних, проектування інформаційних систем, розробки програм, програмні продукти, різні інформаційні ресурси, технічні засоби обробки даних. ІТ реалізуються в традиційному (паперовому) та автоматизованому (комп'ютерному) видах. Ступінь автоматизації, тип і характер застосування технічних засобів залежать від характеру технології.

Існують різноманітні класифікації інформаційних технологій. Так, ІТ поділяють:

- 1) за способом реалізації в інформаційній системі:
 - традиційні (паперові);
 - нові (комп'ютерні інформаційні);
- 2) за класом технологічних задач, що реалізуються:
 - для роботи з текстовими редакторами;
 - для роботи з табличними процесорами;
 - для роботи з СУБД;
 - для роботи з графічними об'єктами;
 - мультимедійні системи;
 - гіпертекстові системи;
- 3) за типом інтерфейсу користувача:
 - пакетні;
 - діалогові (інтерактивні);

- клієнт-сервер;
 - реального часу;
 - розподілу часу;
- 4) за способом побудови мережі:
- локальні;
 - глобальні;
 - багаторівневі;
 - розподілені;
- 5) за предметною областю, що обслуговується:
- основне виробництво;
 - маркетинг;
 - бухгалтерський облік;
 - менеджмент;
- 6) за ступенем охоплення управлінських задач:
- автоматизація функцій управління;
 - підтримка прийняття рішень;
 - електронне опрацювання даних;
 - електронний офіс;
 - експертна підтримка.

Управлінська діяльність пов'язана з виконанням значної кількості обчислювальних операцій, формалізацією переважної кількості задач з управління організацією, використанням економіко-математичних методів і моделей для розв'язання слабоструктурованих задач, прогнозуванням та оптимізацією важливих показників, розглядом значної кількості варіантів і вибором найдоцільнішого з них. Цьому сприяє масовість, типовість і повторюваність розв'язання значної кількості задач з менеджменту та процедур оброблення даних. Інформаційні технології повинні забезпечувати високий рівень структурування всього процесу обробки інформації за етапами, операціями, діями; мати потрібний набір інструментів, необхідних для досягнення поставленої мети.

3.3 Інформаційні системи в менеджменті

Величезну роль для підвищення рівня інформатизації процесів виробництва і управління відіграють інформаційні системи, які призначені для пошуку, обробки, зберігання, поширення, надання і передачі інформації.

Інформаційна система (ІС) – організаційно-технічна система, що призначена для виконання інформаційно-обчислювальних робіт або надання інформаційно-обчислювальних послуг, які задовольняють

потреби системи управління та її користувачів – управлінського персоналу, зовнішніх користувачів (інвесторів, постачальників, покупців) шляхом використання і / або створення інформаційних продуктів. Інформаційні системи існують в рамках системи управління і повністю підпорядковані цілям функціонування цих систем. Інформаційні системи являють собою сукупність функціональної структури, інформаційного, математичного, технічного, організаційного і кадрового забезпечення, які поєднані в єдину систему з метою збору, зберігання, обробки і видачі потрібної інформації для виконання функцій управління.

Інформаційні системи в менеджменті ґрунтуються на сучасних апаратно-програмних засобах, інформаційних технологіях, розподіленій обробці даних у мережах, на використанні економіко-математичних методів і моделей та системах підтримки прийняття рішень. Виділяють такі основні напрями використання інформаційних систем:

- засоби обробки значних масивів неструктурованої інформації;
- засоби автоматизації бізнес-процесів суб'єкта господарювання;
- засоби автоматизації праці керівного управлінського персоналу.

Розглянемо їх більш детально. *Засоби для обробки значних масивів неструктурованої інформації* організовують доступ і опрацьовують інформацію, як правило, з макрооточення суб'єкта господарювання, санкціонують доступ до інформаційно-довідкових і пошукових систем, до віддалених баз даних, дозволяють проводити маркетингові дослідження, моніторити зміни у чинному законодавстві.

Засоби автоматизації бізнес-процесів суб'єктів господарювання – санкціонують ефективне і якісне виконання робіт працівниками з урахуванням необхідності колективного використання інформаційних ресурсів шляхом організації локальних мереж і розподілених баз даних. Це виключає дублювання даних, дає змогу оперативно використовувати інформацію, яка формується на АРМ різних спеціалістів, сполучає переваги індивідуальної роботи на комп'ютерах з можливістю ефективного використання значних обсягів інформації, що циркулюють на об'єкті.

Засоби автоматизації робочих місць (АРМ) персоналу управління, які організуються на рівні керівників (директор, керівник відділу), спеціалістів (менеджери, збувальники, виробничий персонал), технічних робітників (комірники, збирачі інформації, архіватори), – дають змогу управлінському складу оперативно приймати рішення, змінювати їх, обчислювати корисний ефект від впровадження тих чи інших змін, встановлювати зворотний зв'язок з колегами та підлеглими. Головними концепціями побудови АРМ є децентралізоване оброб-

лення даних, об'єднання їх в мережу, створення персональних баз даних і баз знань, інтелектуалізація АРМ.

Основними програмними додатками, що використовують менеджери у своїй діяльності, є:

- інформаційно-пошукові системи або системи управління базами даних (СУБД), слугують для створення баз даних, обробки та управління даними (Fox-Pro, MS Access, Oracle та ін.);
- текстові редактори, призначені для роботи з документами або текстами, що дозволяють створювати, формувати, редагувати тексти при складанні користувачами різних документів (MS Word, Блокнот, Лексикон, WordPad та ін.);
- табличні процесори (електронні таблиці), слугують для обробки даних, що організовані табличним способом, для побудови діаграм і графіків тощо (MS Exel, Lotus, SuperCalc та ін.);
- програми-перекладачі та електронні словники, призначені для двостороннього перекладу слів і тексту документів (Stylus, Lingvo тощо);
- системи оптичного розпізнавання, потрібні для перетворення у текст зображень, отриманих на сканері (FineReader);
- графічні редактори, використовуються для створення та обробки графічної інформації, підготовки ілюстрацій з наступним світовим друком з метою створення прайс-листівок, рекламних проспектів (CorelDRAW, Adobe Photoshop, Paint та ін.);
- програми для Web-дизайну, використовуються для створення Web-сторінок (FrontPage, HomeSite);
- програми демонстраційної графіки для проведення презентацій діяльності підприємства, що дозволяє створювати слайди для проведення конференцій, реклами (Microsoft PowerPoint, LibreOffice Impress, Prezi, ProShow Producer);
- антивірусні програми, використовуються для профілактики та виявлення вірусів, лікування дисків, захисту програм і даних (AVP, DrWEB та ін.);
- програми-архіватори, слугують для створення та розпаковування архівів, створення файлів, що самі розпаковуються (WinZIP, WinRAR, WinArj та ін.).

Вибір текстового редактора, табличного процесора та системи управління базами даних залежить від операційного середовища і моделі персонального комп'ютера, яким укомплектоване робоче місце менеджера на підприємстві. Останнім часом фірмами, що розробляють програмні продукти, пропонуються спеціальні інтегровані пакети прикладних програм, що взаємодіють на базі загального інтерфейсу.

Додатково програмне забезпечення може містити:

- системне сіткове програмне забезпечення для організації і управління управлінською системою підприємства;
- пакети мультимедійних систем, що містять інструментальні засоби маніпуляції растрових зображень; генерації анімаційних зображень; імпорту файлів різних форматів; додавання тексту; створення найпростіших програм на об'єктно-орієнтованій мові;
- комунікаційні програми для підключення до корпоративної, регіональної і глобальної мережі з метою отримання інформації про стан ринку, передачі рекламних проспектів;
- пакети прикладних програм організації документообігу, які надають менеджерам засоби швидкого доступу до потрібних документів, можливість побудови зв'язків між різною інформацією та ефективні механізми пошуку даних.

У залежності від технологій, що використовуються, програмні засоби можна поділити на категорії:

- засоби підготовки документів на основі мови гіпертексту;
- програмні продукти на основі стандарту SGML (Standard Generalized Markup Language), що являє собою сукупність правил для опису структури будь-якого документа;
- програми, що перетворюють документи з будь-якого додатка у формат для переносу, завдяки чому з'являється можливість читати, друкувати та розповсюджувати документи без додатків, за допомогою яких вони створені;
- системи, що дають можливість зібрати інформацію з різних файлів, записану у вільній формі, об'єднати її в єдину структуру.

З метою дотримання єдиних стандартів діяльності та автоматизації документо-орієнтованих бізнес-процесів використовуються такі класи інформаційних систем, як системи автоматизації діловодства й документообігу (САД); системи управління документами (СУД); системи електронного документообігу (СЕД); системи автоматизації ділових процесів (САДП). На ринку програмного забезпечення представлені комплексні програмні рішення, що повністю враховують специфіку ведення вітчизняного діловодства: мову, структуру, традиції побудови, нормативні вимоги, перспективи адаптації й технології автоматизації, серед яких «Documentum», «LanDocs», «eDOCS», «OPTIMA-WorkFlow», «ISIDA eDoc», «CORPORATE BUSINESS», «ЕВФПАТ-Документооборот», «ДЕЛО», «UMS Docs», «DocUnity», «1С:Документооборот 8», «Мастер-Док», «DocsVision», «ЕСКАДО», «Босс-Референт» тощо.

Так, фірмою Enterprise Content Management систем (ЕМС) розроблена повнофункціональна платформа «Documentum», яка призначена для управління неструктурованою корпоративною інформацією

підприємства на всіх стадіях життєвого циклу. Платформа дає можливість користувачам працювати з різними типами документів і файлів. Це і текстові документи, інженерні креслення, документи XML, образи відсканованих паперових документів, аудіо- і відеофайли тощо. Рішення на базі платформи «Documentum» використовують понад 1400 світових фірм і компаній, у тому числі Bayer AG, BEA Systems, Bechtel, BOC Gases, BP, Cisco, Delta Airlines, Dow Chemical, FDA, Ford Motor Company, Hewlett-Packard, Hyundai, IRS, Johnson & Johnson, McDonalds, Merck & Co., Nokia, PepsiCo, Pfizer, Prudential Insurance, Siebel, Sony Pictures Entertainment, Thomson Learning, United Airlines и Yahoo.

Платформа побудови корпоративних систем управління документами та звітністю підприємства «LanDocs», що з'явилась на ринку систем електронного документообігу з 1997 року, є основою для розробки і впровадження систем автоматизації адміністративного діловодства та управління бізнес-процесами, які інтегруються в загальне корпоративне інформаційне середовище.

Система електронного документообігу «eDOCS» забезпечує управління всім життєвим циклом корпоративної інформації підприємства (документи, записи, зображення тощо). Система містить гнучкий комплекс додатків для управління інформаційними ресурсами підприємства, удосконалення бізнес-процесів, оптимізації процесів передачі знань і колективної роботи у масштабах великого підприємства.

Система «OPTIMA-WorkFlow» поєднує в собі інформаційні технології провідних російських та зарубіжних розробників. «OPTIMA-WorkFlow» є комплексною прикладною платформою для створення рішень в галузі управління документами, у тому числі засобів криптографічного захисту інформації. Цією системою користуються Національний банк України, Державне Казначейство України, ВАТ «Транс контейнер», «Солвей Фарма», «Новосибирск-енерго», «Сибур-Холдинг», Газпром трансгаз Санкт-Петербург, Lateko банк (Латвія) та інші.

Комплексна система електронного діловодства «ISIDA eDoc» поєднує цілий набір функцій зі створення, обігу, збереження і використання корпоративних електронних документів, що мають цифровий підпис.

Система оперативного управління «CORPORATE BUSINESS» використовується для комплексної, наскрізної автоматизації документообігу, швидкої взаємодії клієнтів та співробітників, бюджетування у комерційних організаціях.

З урахуванням рекомендацій Workflow Management Coalition та вимог стандарту ISO 9000 розроблена система електронного документообігу «ЕВФРАТ-Документооборот».

Система електронного документообігу «ЕВФРАТ-Документооборот» розроблена відповідно до рекомендацій Workflow Management Coalition, дозволяє автоматизувати документообіг будь-якої компанії.

У невеликих комерційних компаніях й у розподілених холдінгових або відомчих структурах з 1996 року ефективно використовується система автоматизації процесів діловодства та ведення електронного документообігу «ДЕЛО». Її користувачами стали понад 2000 компаній, установ, організацій в Україні, Росії та країнах СНГ, а загальна кількість встановлених робочих місць склала понад 150000.

Система «UMS Docs» призначена для ефективної організації і контролю ділових процесів, пов'язаних з документообігом. Її архітектура базується на використанні web-технологій організації робочого місця і дозволяє об'єднати в єдину модель документообігу не тільки окремі структурні підрозділи компанії, але й мережі філіалів організації, що відділені один від одного. Система «UMS Docs» підтримує повний цикл роботи з електронними документами у поєднанні з традиційним «паперовим» діловодством.

З використанням сучасних стандартів програмування і технологій, заснованих на специфікації J2EE, розроблена повнофункціональна система електронного документообігу і управління бізнес-процесами «DocUnity». Система забезпечує автоматизацію ділових процесів обробки, маршрутизації вхідних, вихідних, організаційно-розпорядчих і договірних документів.

Універсальним рішенням для автоматизації документообігу і управління взаємодією співробітників на технологічній платформі «1С: Підприємство 8» є програмний продукт «1С: Документообіг 8», який забезпечує автоматизацію повного циклу обробки офіційних і внутрішніх документів різних типів (офісних документів, текстів, зображень, аудіо- і відеофайлів, документів систем проектування, архівів, додатків) для комерційних підприємств і бюджетних установ з підтримкою електронного й паперового документообігу.

Автоматизована система документального забезпечення управління підприємством «Мастер-Док» розроблена з урахуванням вимог MoRes 2 Євросоюзу до «Систем управління електронними офіційними документами».

Вдало реалізується компанією Інтерпроком з 1996 року Електронна Система Комплексної Автоматизації Документообігу – «ЕСКАДО». Вона слугує автоматизації процесів діловодства і ведення електронного документообігу в компаніях фінансового і консалтингового сектора, транспортних компаніях, закладах охорони здоров'я, державних організаціях, підприємствах і міжгалузевих холдінгах. Система ство-

рена на мережевій платформі IBM Lotus, сумісна з Mac OS і Windows 32/64-bit, підтримує повноцінну роботу користувачів віддалено через будь-який web-браузер, а також з мобільних пристроїв Android, iPhone, iPad, Windows Mobile.

Для створення автоматизованих корпоративних рішень з управління документами і бізнес-процесами призначений програмний продукт «DocsVision», який включає предметно-орієнтовану платформу з відкритими інтерфейсами прикладного програмування.

З 1996 року активно впроваджується система електронного документообігу на платформі IBM Lotus «Босс-Референт», що призначена для автоматизації управлінського документообігу і діловодства. За даними компанії DSS Consulting, система «Босс-Референт» сьогодні залишається одним із лідерів рішень класу Enterprise Content Management (ECM). Система працює у таких компаніях України і Росії, як МТС, ТНК-ВР Коммерс, ВТБ, група компаній «Смарт Холдинг» тощо.

Вимоги до автоматизації бізнес-процесів постійно зростають. І якщо колись висувалася задача автоматизації окремих ділянок роботи підрозділів підприємств, що сприяло появі великої кількості окремих програмних продуктів, то зараз основним питанням стає організація комплексної системи оперативного управління, яка дозволить найбільш ефективно вирішити задачу автоматизації.

Суб'єкт господарювання (підприємство, організація, корпорація) завдяки інформаційним технологіям взаємодіє із зовнішнім середовищем, яке, завдяки зворотному зв'язку, змінює свою діяльність в плані підвищення гнучкості й оперативності реакції під впливом змін зовнішнього середовища. Суб'єкт господарювання, отримуючи оперативний доступ до світових інформаційних ресурсів, має можливість на основі дослідження інших ринкових продуктів (товарів і послуг) позиціонувати свій товар таким чином, щоб розпізнати його, вирізнити й рекомендувати споживачеві в привабливому виді. Значні обсяги інформації, нагальна потреба оперативних розрахунків, пошуку та надання менеджерам відповідної інформації для прийняття рішень зумовлюють необхідність використання засобів обчислювальної техніки та інформаційних технологій.

Головна мета функціонування інформаційних систем полягає у підвищенні якості управління суб'єктом господарювання, забезпеченні спеціалістів необхідною інформацією для прийняття управлінських рішень. Результатом функціонування є доведення до кожного користувача системи необхідної мінімальної, але достатньої для прийняття рішень інформації, яка за змістом, часом подання та методами відображення дає змогу ефективно виконувати функції і процедури управління.

Ядром інформаційної системи є комп'ютери, які поділяються на персональні комп'ютери і сервери. Комп'ютери характеризуються конфігурацією, а саме обсягом оперативної й постійної (дискової) пам'яті, продуктивністю (швидкодією процесора), наявністю іншого обладнання. Конфігурація значною мірою впливає на програмне забезпечення, яке можна встановлювати на комп'ютері. В інформаційних системах разом з персональними комп'ютерами використовується і периферійне обладнання (принтери, сканери, засоби зовнішнього зберігання інформації, багатофункціональні засоби, модеми). Периферійне обладнання поділяють на засоби індивідуального користування та колективного доступу. Комп'ютери можуть поєднуватися у локальну мережу, причому для різних мереж використовується устаткування різної потужності і складності. Для поєднання і апаратної сумісності різних типів обладнання розробляються спеціальні стандарти на апаратні інтерфейси і сигнали, що передаються між обладнанням. Передбачено можливість розширення конфігурації комп'ютерної системи за рахунок нових типів обладнання, що дозволяє нарощувати можливості встановлених на підприємствах систем в залежності від росту потреб підприємства. Для управління комп'ютерними апаратними та програмними ресурсами використовується системне програмне забезпечення – операційна система (ОС). Типи операційних систем надані у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Основні операційні системи

Назва ОС	Характеристика ОС
MS DOS	ОС створена фірмою Microsoft і з 1981 р. стала базовою системою для комп'ютерів виробництва фірми IBM. MS DOS виглядає достатньо примітивно. Її популярність і довге життя було обумовлено тільки її простотою і дешевизною. Існує понад сім версій цієї ОС. Сьома версія враховує зміни в архітектурі персональних комп'ютерів та передбачає можливість роботи в мережі.
OS/2	Операційну систему OS/2 розроблено для персональних комп'ютерів фірми IBM сімейства PS/2 фірмою Microsoft. В ОС вирішені питання багатозадачного режиму роботи, передбачено графічний багатовіконний інтерфейс, аналогічний WINDOWS.
UNIX	Операційну систему UNIX створено спеціалістами Bell Laboratories компанії AT&T. У 1969 р. її прототип з'явився для комп'ютерів PDP-7 фірми Digital, а з 1980 р. ОС була перенесена на персональні комп'ютери. Сьогодні практично для кожної апаратної платформи існує велика кількість версій цієї ОС. UNIX є своєрідним стандартом відкритих систем, забезпечуючи сумісність програмних продуктів, написаних в її середовищі. ОС UNIX домінує на ринку робочих станцій, адже з самого початку свого існування вона була орієнтована на багатозадачний багатокористувацький режим. UNIX потребує професійної кваліфікації програміста, користувача і серйозного відношення до її експлуатації, особливо в умовах мережі Інтернет.

Продовження табл. 3.1

Назва ОС	Характеристика ОС
Linux	Операційну систему Linux створено у 1991 р. програмістом Ліну-сом Торвальдсом. Linux надійна, має відкритий програмний код, безкоштовна ОС, яка належить до сімейства Unix-подібних. Linux функціонує практично на усіх апаратних платформах і підтримує більше типів процесорів та програмних систем. Вона добре працює на персональних комп'ютерах і в комп'ютерних мережах. Linux має повну реалізацію мережного інтерфейсу TCP/IP, що забезпечує підключення та повний спектр послуг в мережі Internet.
WINDOWS	Операційну систему WINDOWS створено фірмою Microsoft, і сьогодні вона є найпоширенішою ОС для персональних комп'ютерів. Характерною ознакою WINDOWS є багатовіконний графічний інтерфейс, багатозадачність. Для позначення об'єктів, програм, операцій, опцій вибору використовуються піктограми. У Windows реалізується механізм віртуальної пам'яті, суть якого полягає в тому, що користувачу надається віртуальний адресний простір, який визначається 32-х розрядною довжиною адреси. В той же час фізична оперативна пам'ять може бути значно меншою. ОС містить засоби виявлення збоїв і несправностей, а також обмеження наслідків таких збоїв для інформації, що обробляється, і для роботи самої системи. При відключенні електричного живлення комп'ютера WINDOWS забезпечує збереження необхідної інформації, а при його наступному ввімкненні – відновлення роботи (restart) з відповідної точки.

У роботі менеджера частіше за все використовуються інтегровані пакети прикладних програм, головною ознакою яких є загальний інтерфейс користувача, що дозволяє при роботі з різними складовими пакета вживати схожі прийоми. На ринку програмних продуктів панують три комплекти інтегрованих пакетів (таблиця 3.2), а саме Borland Office for Windows фірми Novell (зараз Corel Office), SmartSuite фірми Lotus Development (зараз підрозділ IBM), Microsoft Office фірми Microsoft.

Таблиця 3.2

Інтегровані пакети для офісної роботи

Тип програмного продукту	Інтегрований пакет		
Borland Office	Lotus SmartSuite	Microsoft Office Professional	
Текстовий процесор	WordPerfect	AmiPro	Microsoft Word
Електронна таблиця	QuattroPro	Lotus 1 – 2 – 3	Microsoft Excel
СУБД	Paradox	Lotus Approach	Microsoft Access
Презентаційна графіка	Немає	Freelance Graphics	Microsoft PowerPoint

Інформаційні системи за масштабом бувають одиночні, групові та корпоративні. *Одиночні ІС* реалізуються на персональному комп'ютері, містять декілька простих додатків, що пов'язані загальною інформаційною базою, розраховані на одного чи групу користувачів, які розділяють у часі одне робоче місце. Зазвичай додатки створені за допомогою систем керування базами даних, такими як Fox Pro, Paradox, MS Access, dBase або файлової системи обробки інформації.

Групові ІС будуються як централізована багатотермінальна обчислювальна система або як локальна обчислювальна мережа персональних комп'ютерів із загальною інформаційною базою даних спільного використання. Спеціалізовані робочі місця обслуговуються додатками, що розроблені за допомогою серверів баз даних для робочих груп, наприклад NetWare SQL, Btrieve, Gupta SQL Base, Progress, SybaseAnywhere SQL, MS SQL Server, Informix-SE, WorkgroupOracle, та відповідних інструментів створення і керування документами. Обмін інформацією між користувачами відбувається за допомогою файлової системи локальної мережі або через електронну пошту.

Корпоративні ІС орієнтовані на масштаб компанії, можуть мати ієрархічну структуру з кількох рівнів та підтримувати територіально рознесені вузли чи мережі. Ключовою особливістю корпоративних ІС є можливість доступу до розподіленої чи центральної бази даних компанії, архітектура «клієнт – сервер», жорсткі вимоги до безпеки, надійності функціонування і збереження даних, структура на базі корпоративних SQL-серверів баз даних, таких як Oracle, Informix-OnLine, Informix-DSA, Sybase, CA-Ingress, і відповідних інструментальних засобах.

За оперативністю обробки інформації інформаційні системи поділяють на пакетні ІС і оперативні (реального часу) ІС. Для ІС оперативної обробки інформації – On-line Transaction Processing (OLTP) характерним є режим відображення реального стану суб'єкта господарювання в будь-який момент часу, висока продуктивність обробки транзакцій, гарантована доставка інформації при віддаленому доступі до баз даних. Використання пакетної обробки інформації обмежено великими централізованими обчислювальними системами. Типовим прикладом пакетної обробки інформації є робота банківської установи, коли, наприклад, протягом першої половини дня відбувається робота з клієнтами на прийом даних. Протягом другої половини операційного дня зібрана і сформована в пакети інформація надходить до обчислювального центру для опрацювання.

В менеджменті важливу роль відіграють системи підтримки прийняття рішень (СППР), які являють собою інтерактивні інформаційні системи, призначені для підтримки різних видів діяльності та розв'язання

неструктурованих і слабоструктурованих задач. До складу таких систем входить набір універсальних елементів, що утворюють базову модель:

- інтерфейс користувача;
- систему управління базою даних;
- систему управління базою моделей.

Серед сучасних управлінських інформаційних систем слід зазначити, наприклад, систему Decision Grid, яка застосовується для підтримки прийняття багатокритеріальних рішень в економіці. Система Precision Tree Prime Decision вживається для підтримки прийняття рішень в економіці на основі дерев рішень при аналізі конкурентоспроможності товарів та попиту. До нових класів систем підтримки прийняття рішень належать:

- виконавчі інформаційні системи, що орієнтовані на підтримку діяльності керівників підприємств й прийняття стратегічних рішень;
- групові системи підтримки прийняття рішень, які слугують для підтримки колективного формування рішень. Так, у прийнятті рішення про впровадження нового товару беруть участь конструктори, технологи, економісти, маркетологи;
- системи підтримки прийняття рішень, побудовані на даних експертної системи.

У сучасних інформаційних системах використовуються такі класи технологій:

- технології, що реалізують оперативне оброблення інформації (On-line Transaction Processing);
- технології, що реалізують аналітичне оброблення інформації (On-line Analytical Processing).

Технології On-line Transaction Processing (OLTP) орієнтуються на бізнес-процеси, що відбуваються на конкретному об'єкті, й призначені для підтримки поточної діяльності суб'єкта господарювання.

Технології On-line Analytical Processing (OLAP) – засоби оперативної (у реальному масштабі часу) аналітичної обробки інформації, що направлені на підтримку прийняття рішень та призначені для розв'язання стратегічних задач об'єкта, для аналізу ринкової ситуації, конкурентоспроможності та прийняття рішень з урахуванням багатьох параметрів, що впливають на них. OLAP – це узагальнений термін, що характеризує принципи побудови систем підтримки прийняття рішень (Decision Support System – DSS), сховищ даних (Date Warehouse), систем інтелектуального аналізу даних (Data Mining). OLAP – додатки оперують з великими масивами даних, що накоплені в OLTP-додатках та отримані з електронних таблиць або з інших джерел даних. Сховища даних (Date Warehouse),

які є різновидом баз даних і орієнтуються на інформаційні потреби користувачів щодо даних, передбачають роботу з іншими базами даних системи, дозволяють розв'язувати задачі з аналізу діяльності підприємства, визначати ефективність реклами, проводити сегментацію ринку тощо.

Data Mining (інтелектуальний аналіз даних) – це технологія виявлення прихованих взаємозв'язків усередині великих баз даних. Підприємства, організації, фірми у різних галузях економіки використовують переваги цієї технології для сегментації клієнтів, пошуку ринкових сегментів, аналізу тенденцій поведінки покупців.

У період скорочення циклу обігу продукції та послуг, мінливості споживчого попиту, постійних змін на ринку для прийняття управлінських рішень важливе значення набувають актуальність інформації, її повнота, швидкість обробки, контроль за якістю виконання, що, в свою чергу, неможливо без використання інформаційних систем підтримки прийняття обґрунтованих управлінських рішень з ключових фінансово-економічних і виробничих питань на основі оперативного статистичного аналізу й прогнозу фінансових і економічних показників.

Питання для самоперевірки:

1. У чому полягає поняття інформації? Які особливості економічної інформації?
2. Які Вам відомі види економічної інформації? Охарактеризуйте їх.
3. Які основні властивості економічної інформації Ви можете назвати?
4. Обґрунтуйте класифікацію економічної інформації.
5. В чому полягає необхідність використання інформаційних технологій?
6. Навіщо потрібна організація автоматизованих систем збирання, передавання та оброблення інформації?
6. Дайте визначення інформаційних технологій.
7. Які властивості мають інформаційні технології? Охарактеризуйте їх.
8. Відповідно до ознак нових інформаційних технологій визначте напрями використання обчислювальної техніки в менеджменті? Охарактеризуйте їх.
9. Назвіть найбільш типові управлінські задачі, що потребують інформаційної підтримки.
10. Яким є призначення інформаційних систем?
11. У чому призначення, особливості і сучасний стан інформаційних технологій?
12. Які перспективи розвитку інформаційних технологій?

Практичні завдання

1. Використовуючи будь-яку систему організації електронного документообігу, опрацюйте:

1) задачу управління запасами і збутом:

- оформіть прихідну накладну;
- оформіть видаткову накладну;
- випишіть рахунок;
- оформіть платіжне доручення;
- виведіть на друк Price List;

2) задачу управління взаємовідносинами з клієнтами:

- заповніть відомості про нового клієнта;
- в історії відносин додайте новий запис;
- заплануйте декілька подій на різні дати;
- укладіть нову угоду;
- зробіть аналіз угод (за менеджером, за статусом, за типом складання);

3) задачу аналізу фінансового стану підприємства:

- проведіть експрес-аналіз фінансового стану;
- отримайте аналітичний баланс і звіт про прибутки і збитки;
- розрахуйте фінансові показники та проаналізуйте фінансовий стан;

4) задачу обліку кадрів:

- прийміть на робоче місце нового співробітника;
- введіть анкетні дані про нового працівника;
- підготуйте наказ про призначення;
- сформуйте та роздрукуйте статистичний звіт;

5) задачу використання Інтернет-технологій:

- здійсніть замовлення товарів на аукціоні;
- здійсніть замовлення товарів в е-крамниці;
- здійсніть замовлення інформаційної послуги;
- здійсніть замовлення білетів на поїзд через сайт <https://booking.uz.gov.ua>;

6) задачу побудови економічних прогнозів:

- проаналізуйте дані і побудуйте прогноз ціни акцій на фондовій біржі;
- проаналізуйте дані і побудуйте прогноз біржової ціни певного виду продукції.

Список використаних джерел:

1. Вартамян В. М., Скачков А. Н., Ревенко Д. С. Моделирование экономической безопасности предприятия в условиях неопределенности исходных данных. *Вестник нац. техн. ун-та «ХПИ» : сб. науч. тр. Темат. вып. : Новые решения в современных технологиях.* Харьков : НТУ «ХПИ». 2013. № 56 (1029). С. 14–154.

2. Інформаційні технології та інновації в економіці, управлінні проектами і програмами: монографія / за заг. ред В. О. Тімофєєва, І. В. Чумаченко. Харків : ХНУРЕ, 2016. 402 с. – URL : <http://repo.knmu.edu.ua/bitstream/123456789/14037/1/%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D0%B8%D1%8F%202016.pdf> (дата звернення 05.01.2019).
3. Олексів І. Б., Харчук В. Ю. Підходи до оптимізування управлінських рішень на засадах узгодження інтересів груп економічного впливу підприємства. *Підприємництво. Менеджмент. Маркетинг. Логістика*. 2014. № 4 (14). С. 57–62.
4. Позняк С. В. Інновації як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка* 2015. № 10. URL : http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10_2015/94.pdf. (дата звернення 05.01.2019).
5. Aigner W. Current Work Practice and Users' Perspectives on Visualization and Interactivity in Business Intelligence. *Information Visualisation (IV)*, 17 th International Conference. 2013. P. 299–306.
6. Eryk Głodziński. Performance management concept: knowledge transfer from general management into project environment // *Knowledge – Economy – Society: management in the face of contemporary challenges and dilemmas*. Edited by Andrzej Jaki, Bogusz Mikuła. Cracow : Cracow University of Economics, 2017. 412 p. URL :
https://cfm.uek.krakow.pl/media/files/36/ff/MANAGEMENT_%20CFM%202017.pdf (дата звернення 05.01.2019).
8. Greenley G., Foxall G. Multiple stakeholders orientation in UK companies and the implications for company performance. // *Journal of Management Studies*. 2015. Vol. 34. No. 2. P. 259–284.
9. Maslow A. H. A theory of human motivation // *Psychological Review*, 50. – 1943. – P. 370–396. URL :
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.318.2317&rep=rep1&type=pdf> (дата звернення 05.01.2019).
11. Midler C., Killen C. P., Kock A. Project and Innovation Management: Bridging Contemporary Trends in Theory and Practice. *Project Management Journal*. 2016. V. 47. I. 2. P. 3–7.
12. Petrovich J. M., Novakivskii I. I. Modern concept of a model design of an organizational system of enterprise management. *ECONTECHMOD* An international quarterly journal on economics in technology, new technologies and modelling processes. Vol. 1. № 4. – Lublin – Lviv – Cracow. 2012. P. 41–48.

РОЗДІЛ 4

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

4.1 Поняття та сутність бізнес-процесу

Динамічні зміни, що відбуваються в сучасному світі, диктують підприємствам необхідність адекватної реакції на ці зміни і вимагають від них вжиття відповідних заходів, що сприяють організації та проведенню підприємницької діяльності підприємств.

Обумовлені цілями і завданнями підприємства, бізнес-процеси лежать в основі діяльності будь-якої організації. Завдяки їм забезпечується реалізація тих видів діяльності підприємства, які пов'язані з виробництвом товарів і послуг. Тимчасові характеристики визначають місце і час виконання кожного виду робіт в системі загального процесу виробничої діяльності.

Незважаючи на те, що поняття процесу є в якійсь мірі традиційним і застосовується в будь-якій організації, сьогодні виникла необхідність використання цього поняття як об'єкта управління на окремих підприємствах.

В цілому процеси можна визначити як послідовне і систематичне виконання функціональних операцій, що сприяють досягненню певного результату.

Бізнес-процес в широкому сенсі характеризується як структурована послідовність дій, що дозволяє виконувати на кожному етапі життєвого циклу підприємства відповідні види діяльності. Бізнес-процес може ще представлятися сукупністю різних видів діяльності, на початкових етапах якої застосовуються або поодинокі, або численні ресурси, а в підсумку на останньому етапі як результат з'являється продукт, що має цінність для споживача.

Бізнес-процеси, що виділяються в структурі життєвого циклу організації, ґрунтуються на наступних вимогах до певних економічних

одиниць організації: бізнес-процеси можна ідентифікувати і провести відповідні межі, тобто визначити, що відноситься до бізнес-процесу, а що не належить; у продукту (послуги), що отримується в результаті діяльності в рамках бізнес-процесу, повинен бути кінцевий споживач або всередині компанії, або за її межами; кордони бізнес-процесу не визначаються технологічними або функціональними принципами, в їх основі запит споживача-клієнта; ключовими і найважливішими фігурами у визначенні меж бізнес-процесів не є інженери і технологи, а менеджери та економісти.

В рамках розуміння підприємства як бізнес-системи застосовується відповідний категоріальний апарат.

Основний бізнес-процес являє собою створення кінцевого продукту, який орієнтований на зовнішнього споживача і передбачає отримання доходу від його реалізації. Допоміжний бізнес-процес можна розглядати як створення продукту, який споживається основним бізнес-процесом. Використання категоріального апарату в рамках бізнес-процесів визначається наступними факторами: можливістю здійснення впливу на розміри доходів, одержуваних від виконання функцій в рамках розглянутого бізнес-процесу; рівнем доходів організації, пов'язаним з даним видом бізнесу; ступенем впливу даного виду бізнесу на кінцеві фінансові результати діяльності компанії в цілому (пріоритетністю даного бізнес-процесу). До основних споживачів процесного підходу можна віднести фахівців з:

- стратегічного менеджменту;
- реінжинірингу бізнесу;
- менеджменту якості;
- оперативного управлінського обліку і оперативного менеджменту;
- впровадження «бережливого виробництва».

Існує кілька класифікацій, що характеризують бізнес-процеси підприємства.

Одна з найбільш детальних класифікацій бізнес-процесів включає в себе наступні елементи: основні процеси; супутні процеси; допоміжні процеси; забезпечуючі процеси; керуючі процеси; процеси розвитку.

Процеси, які націлені на виробництво послуги або кінцевого продукту, що виступають цільовими об'єктами створення підприємства і сприяють отриманню доходу, відносяться до основних бізнес-процесів підприємства.

До супутніх процесів відносяться процеси, що дозволяють досягти виробництва товару або надання послуги завдяки виробничій діяльності, супутній основному виробництву, і сприяють отриманню доходу.

До допоміжних бізнес-процесів можна віднести процеси, що забезпечують виконання основних бізнес-процесів і визначають їх основні риси.

До забезпечуючих бізнес-процесів належать такі процеси, які дозволяють здійснювати життєзабезпечення всіх інших бізнес-процесів і визначають їх основні універсальні характеристики (процеси інженерно-технічного забезпечення, кадрового забезпечення, фінансового забезпечення діяльності і т. ін.) [18].

До бізнес-процесів управління можна віднести процеси, що представляють систему управління як на рівні бізнес-системи в цілому, так і на рівні окремо взятого бізнес-процесу (процеси формування і здійснення управлінських дій, стратегічного, оперативного та поточного планування). До бізнес-процесів розвитку відносяться процеси, що сприяють удосконаленню вироблених товарів і послуг, технологій, модифікації устаткування (процес технічного переозброєння в різних галузях економіки, проведення науково-дослідних і конструкторських робіт і т. ін.) [18]. Існують більш прості класифікації бізнес-процесів. Одна з них включає в себе наступні типи процесів: керуючі процеси, основні процеси, допоміжні процеси. Співвідношення цих процесів між собою наводиться в таблиці 4.1.

За допомогою класифікації бізнес-процесів стає можливим виділення окремого конкретного процесу з усієї системи.

Основні процеси класифікуються за результатами, найбільш цінними для споживача. Критерієм допоміжних процесів вважаються ресурси, якими вони забезпечують виробництво. Керуючі процеси класифікуються за об'єктом, на який спрямована дія, що управляє.

Таблиця 4.1

Зіставлення класифікацій бізнес-процесів [18]

Детальна класифікація	Проста класифікація
Основні процеси. Супутні процеси	Основні процеси
Допоміжні процеси. Щоб забезпечити процеси	Допоміжні процеси
Керуючі процеси. Процеси розвитку	Керуючі процеси

Отже, під процесом розуміється закінчена послідовність операцій, необхідних для реалізації економічно значимого об'єкта, детермінована змістовною, тимчасовою і логічною послідовністю. Але особливим процесом, який сприяє здійсненню головних цілей підприємства (бізнес-цілей) і позначає сутнісну сферу його діяльності, є «бізнес-процес».

Ефективне функціонування бізнес-процесів сприяє результативній діяльності підприємства, впливаючи на формування його узгодженої структури, управлінських процесів тощо.

Залежність впливу бізнес-процесів на підвищення ефективності діяльності промислового підприємства опосередковується наступними факторами:

- група бізнес-процесу;
- наявність позитивних параметричних оцінок бізнес-процесу;
- використання ресурсів для реалізації бізнес-процесу.

Ступінь впливу бізнес-процесу на підприємство в цілому або його окремі структури буде велими значним за умови, якщо він буде наскрізним.

Вплив внутрішньо-функціональних бізнес-процесів на підприємство в цілому не є значним, більший вплив вони надають на окремі структури підприємства. І хоча зміни в будь-якому окремому підрозділі не завжди впливають на показники діяльності всього підприємства, але від гармонійної діяльності окремих структурних одиниць залежить злагоджена, конкурентоспроможна діяльність підприємства в цілому. Тому в ефективності бізнес-процесів окремих структурних елементів підприємства сьогодні закладається фундамент майбутньої ефективної діяльності всього підприємства.

Бізнес-процеси роблять різний вплив на кінцевий результат праці: внутрішньо-функціональні – середнє, а наскрізні – значне. Споживачі платять за кінцевий результат праці, що надійшов на зовнішній ринок у вигляді товару або послуги.

Грошові потоки, що надійшли на виробництво, розподіляються, з одного боку, на покриття витрат на випуск продукції, з іншого – на забезпечення безперервного процесу виробництва. Закупівля ресурсів, розробка технологій здійснюється за рахунок частини грошових потоків з фондів розвитку і стимулювання. Ще одна частина грошових потоків забезпечує фінансові інструменти та виплату матеріальних заохочень за високі результати праці. Все це дозволяє закласти основу для успішного розвитку промислового підприємства [19].

Системно-раціональне поєднання всіх форм, методів, інструментів, нормативно-правового та інформаційного забезпечення, що ведуть до зростання і вдосконалення бізнес-процесів які здійснюють стабільний розвиток промислового підприємства, можна визначити як механізм впливу бізнес-процесів на ефективність діяльності промислового підприємства.

Виділяють наступні фактори бізнес-процесів, що впливають на ефективність діяльності промислового підприємства [20]:

- нормативно-правове забезпечення (закони, укази, статuti, накази, розпорядження, інструкції, норми, установчі документи і т. ін.);
- інформаційне забезпечення (первинна і вторинна інформація, яку збирає та аналізує саме промислове підприємство (внутрішній

- аудит), державні органи (податкова служба, фінансова інспекція), треті особи (постачальники, споживачі, банки));
- важелі впливу: фінансові (дохід, прибуток, процентні ставки, фінансові санкції), економічні (рівень продуктивності праці, ціна, попит, витрати, індивідуальний та сукупний попит), методи управління (планування, система розрахунків, оподаткування, прогнозування, стимулювання, взаємини з контрагентами); фінансові інструменти (дотації, відрахування, субсидії і т. ін.).

Цільові показники ефективності грають одну з головних ролей в оцінці діяльності підприємства, характеризують ефективність досягнення підприємством свого цільового результату у вигляді прибутку, тому максимальна ефективність бізнес-процесу організації при досягненні цільового результату стає його найважливішим завданням.

Поліпшення наступних показників веде до підвищення ефективності бізнес-процесів, а разом з цим і до ефективності діяльності організації [20].

Збільшення доходу за рахунок залучення нових споживачів, диверсифікації і виходу на нові ринки і зменшення витрат при випуску продукції.

Скорочення вкладень за рахунок зменшення запасів матеріальних цінностей, вивільнення невикористаного обладнання і виробничих площ.

Скорочення операційних витрат за рахунок усунення двох «прихованих» непродуктивних витрат.

Зменшення часу на створення продукції за рахунок скорочення часу виробничого циклу, скорочення часу поставки споживачеві. Всі основні показники для організації розраховуються на основі розрахунку цільових показників за всіма бізнес-процесами.

Система механізмів впливу бізнес-процесів на ефективність діяльності промислових підприємств має поелементну і поетапну структуру. Елементами механізмів є: традиційні та інноваційні бізнес-процеси, грошові кошти і фонди грошових коштів, фінансові ринки, методи реалізації, важелі впливу, нормативно-правове та інформаційне забезпечення, громадські та індивідуальні інтереси. Поетапну структуру механізмів складають стадії формування і функціонування, вхідні (об'єкт, суб'єкт, функції, цілі) та вихідні (принципи, форми) потоки.

Таке бачення проблеми дозволить менеджменту промислових організацій успішніше адаптуватися в умовах динамічно мінливої економіки і сприятиме становленню інтенсивного типу його розвитку, підвищенню ділової репутації та конкурентоспроможності бізнес-процесів і підприємств.

4.2 Підходи до вдосконалення бізнес-процесів

Під бізнес-процесом розуміється стабільна система взаємозалежних видів діяльності, що дозволяє за допомогою певної технології перетворювати входи і виходи, що мають певну цінність для споживачів. Матеріальні або інформаційні потоки, що забезпечують виконання бізнес-процесу і досягнення результату і використовуються в ході бізнес-процесу, можуть розглядатися як входи. Отже, кінцевий результат виконання бізнес-процесу може розглядатися як його вихід.

Основними факторами, що дозволяють організації приділяти пильну увагу поліпшенню бізнес-процесу, є наступні:

- вимоги, що пред'являються споживачами і державою;
- необхідність знижувати витрати або тривалість циклу;
- впровадження програми управління якістю;
- злиття двох або більше організацій;
- внутрішньоорганізаційні протиріччя.

Сьогодні в процесному управлінні найбільш актуальними є такі концептуальні підходи, що дозволяють удосконалювати бізнес-процеси: поступовий (покроковий) підхід вдосконалення процесів у рамках існуючої організаційної структури управління, що вимагає незначних капіталовкладень або не потребує їх взагалі; кардинальний підхід, що тягне значні зміни як процесу, так і організаційної структури управління.

Загальний пов'язує дані підходи підставою, а саме спрямованість на визначення якості деяких операцій, відсутньої інформації, повторення функцій, виявлення причин підвищених матеріальних витрат і можливості автоматизації і управління якістю. Однак між цими підходами можна знайти принципові відмінності, які полягають в тому, що: кардинальний підхід досліджує процеси діяльності як сукупності операцій, спрямованих на цінність для споживача, а поступовий підхід акцентує увагу на уніфікації і стандартизації окремих процесів.

Виділяються наступні п'ять основних методів, завдяки яким стає можливим досягнення цілей вдосконалення бізнес-процесів підприємств.

Методика швидкого аналізу рішення (FAST). Даний метод вимагає обмеження термінів для вироблення рішень (1-2 дні) і практичного застосування (близько 3 місяців на впровадження). Передбачається наступний порядок дій:

1. Співробітниками або зовнішніми виконавцями визначається вимога поліпшення процесу.
2. Керівником затверджується вибір теми. Відбувається формування плану участі в процесі команди і затвердження її керівником.

3. В короткі терміни (1-2 дні) здійснюється аналіз проблемного питання і вироблення рішення.

4. Створена команда відправляє на затвердження керівнику опис змін і гарантії впровадження їх протягом 3 місяців.

5. Рішення керівником приймається відразу ж. Зміна бізнес-процесу відповідно до прийнятого рішення здійснюється протягом трьох місяців.

У підсумку повинні відбутися наступні позитивні зміни:

1. зниження витрат на здійснення бізнес-процесу;
2. зменшення помилок при його реалізації;
3. скорочення часу на виконання бізнес процесу. Реалізація завдання вважається завершеною за умови отримання 15 % економії від кожного поліпшення.

Бенчмаркінг процесу. Дана технологія дає можливість підприємствам поліпшити продуктивність і ефективність бізнес-процесів за рахунок використання кращих процесів за заданими параметрами, що в свою чергу дозволяє підприємствам вдосконалювати свою діяльність і підвищувати конкурентоспроможність [21]. Виділяють наступні види бенчмаркінгу [21]:

- внутрішній, що сприяє порівняльному аналізу діяльності підрозділів усередині підприємства, виявлення і поширення передового досвіду;
- конкурентний, що дозволяє аналізувати відмінності в головних показниках між власною компанією і конкурентами, запозичувати їх досвід;
- міжгалузевий, що передбачає проводити порівняльний аналіз за основними параметрами, функціями, процесами між власною компанією і непрямими конкурентами.

Виділяються наступні етапи проекту з упровадження бенчмаркінгу:

1. Визначення бізнес-процесів, що підлягають оптимізації.
2. Розробка КПЕ (ключових показників ефективності), що вимагають оптимізації бізнес-процесів.
3. Опис бізнес-процесів на аналізованих підприємствах холдингу.
4. Аналіз бізнес-процесів підприємств холдингу.
5. Порівняння бізнес-процесів за обраними КПЕ.
6. Вибір кращих (еталонних) бізнес-процесів, їх стандартизація.
7. Тиражування еталонних бізнес-процесів на всіх підприємствах холдингу.
8. Систематичний моніторинг і контроль КПЕ на аналізованих підприємствах холдингу.

Застосування компанією цього методу сприяє досягненню таких результатів:

- підвищує ефективність діяльності підприємства завдяки впровадженню більш досконалих технологій, методів роботи;
- система КПЕ дозволяє адекватно оцінювати існуючі технології і методи роботи підприємства;
- удосконалює оптимізацію витрат організацій;
- робить можливим обґрунтоване прийняття рішень за оптимальної чисельності персоналу для проведення бізнес-процесів;
- створює систему, за допомогою якої стає можливим отримання достовірної інформації про ефективність, вартість, результативність та якість процесів;
- сприяє виникненню можливості щодо виявлення та усунення прорахунків у діяльності організацій за рахунок впровадження еталонних бізнес-процесів.

Перепроєктування процесу. Сутність даного методу визначається концентрацією зусиль команди на поліпшенні вже існуючого процесу. Застосування цього методу здійснюється для близько 70-90 % вже ефективно функціонуючих бізнес-процесів. У результаті використання даного підходу на 30-60 % відбувається зниження витрат, тривалості циклу і кількості помилок, вироблення найбільш ефективного вирішення становить 80-100 днів. Використання даного методу стає найбільш актуальним тоді, коли підприємство, підвищуючи свої показники на 30-60 %, може домогтися конкурентної переваги [22].

Проектування процесу передбачає побудову імітаційної моделі «as-is», після чого застосовуються такі методи:

- усунення бюрократії і різних дублювань;
- спрощення методів роботи;
- скорочення тривалості циклу;
- проведення аналізу доданої вартості;
- проведення аналізу поточних проблем для захисту від прорахунків;
- проведення модернізації процесу;
- встановлення стандартів;
- створення умов для партнерських відносин з постачальниками;
- застосування інноваційних засобів автоматизації та інформаційних технологій.

Поряд з перепроєктуванням часто застосовується метод порівняльного аналізу процесів, що дозволяє дати гарантію високої якості перепроєктування процесу.

Інжиніринг процесу. Даний метод визначається сукупністю інтелектуальних видів діяльності, кінцевою метою якої є досягнення

оптимальних результатів від капіталовкладень або інших витрат, що сприяють реалізації різних проектів завдяки раціональному підбору та використанню численних взаємопов'язаних і взаємозалежних ресурсів, способів організації і управління, обумовлених застосуванням у конкретних умовах проектів та інноваційних науково-технічних досягнень.

Інжиніринг сприяє раціоналізації вже створених традиційних бізнес-процесів, допомагаючи покращувати економічні показники приблизно на 10-50 %.

Реінжиніринг процесу. Розуміння реінжинірингу процесу як основоположного переосмислення та інноваційного перепроєктування бізнес-процесів, що сприяє досягненню максимального ефекту в економічній та виробничій діяльності, при використанні нормативних та розпорядчих документів стає популярною ідеєю в сучасному світі. Використання цього методу дозволяє застосовувати нестандартні засоби обробки проблемної інформації, одночасно зрозумілі і розробникам інформаційних систем, і менеджерам. Успішне застосування реінжинірингу дозволяє на 100-500 % збільшувати економічні показники [23].

Аналіз специфіки вищевказаних методів передбачає формулювання певних рекомендацій, яких необхідно дотримуватися при вдосконаленні бізнес-процесів, які підлягають відновленню і вдосконаленню, процеси необхідно співвідносити з новими вимогами до якості, бізнес-процеси повинні володіти простотою конкретного завдання.

Необхідна єдина інтеграція раніше різних робіт, а також оптимізація функцій декількох фахівців у діяльності одного співробітника.

Встановлення партнерських відносин з учасниками процесу дозволяють по-новому поглянути на роль постачальника процесу, який стає його безпосереднім суб'єктом.

Найважливішим етапом вдосконалення бізнес-процесу має стати створення багатоваріативності версій процесу, орієнтованих на конкретні ситуації, що можна досягти шляхом моделювання процесу, створенням імітаційної моделі.

Контроль і керування процесу підвищується за рахунок максимально можливого зменшення входів у процеси, що дозволяє знизити число різних перевірок.

Мінімізації бюрократизації в управлінні можна досягти через орієнтацію на збільшення автономності процесів, при цьому виконавець зможе самостійно затверджувати прийняте рішення.

Централізована база даних, що розширює можливості використання інформаційних технологій, гарантуватиме більш оперативний доступ до інформації керівникам та учасникам, забезпечуючи ефективне прийняття управлінських рішень.

Прискорення процесу діяльності можна забезпечити за допомогою усунення непродуктивної роботи, здійснюючи деякі операції паралельно.

Поєднання завдань, що дозволяє працівнику виконувати їх більшу кількість, дозволить забезпечити скорочення ресурсів, залучених у бізнес-проект.

Зниження витрат на взаємопов'язані і взаємозалежні один від одного процеси можливо за допомогою виведення за рамки процесу цілих підрозділів. Підвищення ефективності та результативності системи управління якістю в організації крізь призму аналізу та застосування зазначених рекомендацій може сприяти підвищенню задоволеності споживачів та інших зацікавлених сторін.

4.3 Бережливе виробництво – елемент управління бізнес-процесами підприємства: сутність, принципи та методи

Розробка стратегії та впровадження інструментів і методів бережливого виробництва в повній мірі детермінується підвищенням ефективності діяльності організацій, посиленням регіональних позицій на інтелектуальній карті нашої країни. Методика розрахунку індексу глобальної конкурентоспроможності, що визначається істотним значенням розвиненості бізнесу, рівнем інноваційної активності і якістю діяльності компанії, безсумнівно підтверджує цей факт.

Рейтинг показує, що за станом на 2015–2016 рр. стратегія компанії і якість її діяльності в Україні займають 45 місце серед інших країн світу, а це визначає існування значного потенціалу для активізації бізнесу [6].

Інноваційний рівень ефективності виробництва та конкурентоспроможності продукції може виникнути шляхом створення на підприємствах технологій і принципів бережливого виробництва, що дозволяють організувати виробничу діяльність таким чином, що продуктивність праці на підприємствах, що використовують її, підніметься на 20-40 відсотків, крім цього будуть поліпшуватися й інші показники. Ось чому в даний час актуальність розвитку стратегії бережливого виробництва стає настільки необхідною, сучасною і нагальною [7].

Можна визначити бережливе виробництво як досить велику управлінську концепцію, що веде до усунення втрат і спрямована на оптимізацію бізнес-процесів на стадіях від початкової розробки продукту і виробництва до взаємозв'язку з клієнтами і постачальниками.

Продукція виробляється з меншим числом дефектів, з меншими витратами праці, капіталу, виробничих площ і часу в порівнянні з масовим виробництвом. Ідеї бережливого виробництва допомагають підвищити якість продукції і скоротити витрати виробництва, не збільшуючи капіталовкладень [8].

Таким чином, бережливе виробництво розглядається як економічна категорія, що являє собою організацію виробничого процесу, що забезпечує паралельно і високу якість виробленої продукції, і в той же час зниження втрат і витрат виробництва. Все це в умовах основних факторів сучасної економіки, таких як динамічно змінюючі вимоги зовнішнього середовища, що бурхливо розвивається на базі науково-технічного прогресу, зростаючих потреб населення, створює можливість для більш ефективного використання наявних фінансових, трудових, матеріальних та інших ресурсів.

Сьогодні для бережливого виробництва стає актуальним переосінка поняття «цінність продукту». Корисність визначає цінність продукту, оскільки є здатністю продукту до задоволення багатьох людських потреб. Створення цінності продукту входить у функції підприємства, а ступінь цінності є завданням споживача, тому виробникові буває дуже складно встановити чинники, дійсно пов'язані зі створенням цінності. При масовому виробництві відбувалася заміна цінності продукту поняттям «зручно робити так, а не інакше», повноцінно враховуючи всі параметри складної технологічної системи виробництва. У концепції бережливого виробництва поняття «цінність продукту» розглядається з позиції клієнта [8].

Всі ці дії діляться на два типи: перші створюють цінність з точки зору клієнта, другі – необхідні відповідно до організації виробничого процесу. Завдання бережливого виробництва – відштовхуватися від перших і, за можливості, усунути останні.

Поняття «бережливе виробництво» також тісно пов'язане з поняттям «муда». Муда – це японське слово, яке позначає «втрати», а саме будь-яку діяльність, що споживає ресурси, але не що додає цінності продукту. При цьому цінність продукту визначається не виробником, а споживачем.

В ощадливому виробництві розрізняють муду першого і другого роду. Муда першого роду – це такі дії, які не додають продукту цінності, але відмовитися від них негайно неможливо. Муда другого роду не додають виробу цінності дії. Муда другого роду є безглузді переміщення виробів і запасів між стадіями виробництва і стадією збірки. Також можна виділити муду третього роду – неоціненні ідеї, невикористані перспективи, пропущені рішення, упущені

можливості, іншими словами, ті дії, які могли додати цінність продукту, але не були здійснені в силу небажання вносити зміни або в силу звички. Мудра третього роду – бездіяльність, що сприяє стану «плисти за течією» або бачити проблеми та свідомо нічого не змінювати [9].

Існує вісім основних видів витрат [8].

1. Перевиробництво – це випуск продукції, яка:

- зовсім не потрібна споживачеві;
- ще не потрібна;
- не потрібна споживачеві в такій кількості.

Проблема надвиробництва виникає тоді, коли продукція виробляється без замовлення, а отже, виштовхує основне виробництво. У зв'язку з цим виникають наступні проблеми: перевиробництво веде до збільшення зайвих запасів або складування продукції, що вимагає витрат на підтримку запасів у працездатному стані; перевиробництво є однією з причин перенасичення цінами, часто у збиток виробнику, якщо виручка не покриває витрат; перевиробництво в основному частіше є хворобою великих підприємств, які випускають продукцію великими партіями (інакше підприємства масового і великосерійного виробництва).

Засобом боротьби з цим типом мудра є швидке переналадження обладнання, що дозволяє перейти до виробництва дрібними партіями і роботи на замовлення.

2. Надлишок запасів – наявність зайвих запасів передбачає витрати ресурсів на підтримку їх цінності: забезпечення місця зберігання, обслуговування продукції, витрати на електроенергію, на персонал, який відповідає за зберігання, тощо.

Таким чином, наявність зайвих запасів веде до інших втрат, оскільки вироби можуть пошкодитися, зіпсуватися, втратити свою актуальність.

3. Непотрібне транспортування матеріалів – переміщення і пересування деталей і продукції без необхідності, наприклад, на склад до виникнення потреби в них на наступній стадії.

Метод боротьби – розташувати такі стадії в безпосередній близькості до попередньої, створення потоку цінності.

4. Простої – очікування наступної виробничої стадії відбувається при використанні виробництва, затримки виробів на попередньому етапі, простоях або поломки обладнання, брак потужностей.

5. Зайва обробка – причиною найчастіше буває погана якість інструментів або неправильна конструкція виробу.

6. Непотрібне переміщення людей. Про цей тип втрат говорив ще «батько» наукового менеджменту – Фредерік У. Тейлор [24], який

домагався збільшення продуктивності праці за рахунок скорочення і вилучення з діяльності робочих зайвих рухів. До зайвих рухів відносяться всі переміщення робочих (або непродуктивна діяльність), які не додають цінності продукту, але на які витрачається час, сила, енергія та через які накопичується втома.

Одним із засобів боротьби з цим типом муда є стандартизація робочого місця і стандартизація всіх робочих процесів.

7. Невикористаний людський потенціал – результатом даної форми втрати є втрачені можливості (наприклад, втрата мотивації, креативності та ідей). Одна з причин, за якою дана втрата часто недооцінюється і навіть ігнорується підприємствами, полягає в тому, що відповідальність за даний аспект повністю лежить на менеджменті. Невикористаний людський потенціал часто є результатом політики, що проводиться менеджментом, і стилю менеджменту, який принижує внесок працівника. Розвиток сильних навичок навчання у менеджерів може бути дуже ефективним для зростання внеску працівника у справу.

Випуск продукції малими партіями або застосування принципу одиничного поточного виготовлення продукції стає одним з основних чинників впровадження бережливого виробництва. Тому для того, щоб істотно зменшити випуск одночасно оброблюваної продукції, і потрібне застосування методів економної організації виробництва. Прикладом цього може слугувати швидке переоснащення обладнання [10].

Управління процесом поставок також має важливу роль у системі бережливого виробництва. На збільшення тривалості виробничого циклу впливають як поставки великими партіями комплектуючих і матеріалів, так і виконання замовлень цілими партіями субпідрядників. В сучасних умовах створення міцних зв'язків між системами управління виробництвом різних компаній і ефективного керування транспортними засобами обумовлено застосуванням інтернет- і комунікаційних технологій [10].

Концепція бережливого виробництва, що існувала в Японії протягом тридцяти років з п'ятдесятих років XX століття на основі «Toyota Production System» (TPS), здобула міжнародну популярність серед економістів і менеджерів тільки після успішного конкурентоспроможного виходу на світовий ринок компанії «Toyota». Дана концепція згодом була застосована в умовах безперервного виробництва, сфері послуг, торгівлі, охороні здоров'я, державному секторі комунального господарства.

Таким чином, спочатку Лін на Заході і в Японії застосовували в галузях з дискретним виробництвом, насамперед в автомобілебудуванні.

Потім концепція була адаптована до умов безперервного виробництва, а потім в торгівлі, сфері послуг, комунальному господарстві, охороні здоров'я, збройних силах і державному секторі. Привабливість Лін в тому, що система на 80 відсотків складається з організаційних заходів і тільки на 20 відсотків складають інвестиції в технологію [11].

З розвитком даної концепції «підключатися» до бережливого виробництва почали не тільки промислові підприємства, але і такі сфери, як будівництво, транспорт, житлово-комунальне господарство, бюджетна сфера, агропромисловий комплекс.

Отже, бережливе виробництво може послужити відмінною можливістю підвищити економічну ефективність функціонування цілих міст. Для цього необхідно для кожної сфери діяльності розробити план впровадження методики бережливого виробництва. В такому випадку, «Ощадливе місто» може стати глобальним напрямком з вирішення багатьох міських проблем.

Сутність бережливого виробництва розкривають у своїй роботі «Бережливе виробництво: Як позбутися від втрат і добитися процвітання вашої компанії» Джеймс Вумек і Деніел Джонс. Бережливе виробництво розглядається ними як процес, що включає в себе наступні етапи:

1. Визначення цінності конкретного продукту.
2. Визначення потоку створення цінності для цього продукту.
3. Забезпечення безперервного перебігу потоку створення цінності продукту.
4. Надання можливості споживачеві витягати продукт.
5. Прагнення до досконалості.

Система бережливого виробництва ґрунтується на наступних методах і принципах: картування потоку створення цінності; витягати потокове виробництво; безперервне вдосконалення (Кайзен); система 5С; система SMED (Single Minute Exchange of Dies), система TPM (Productive Maintenance); система JIT (Just in time); система Канбан; візуалізація [8].

Одним з найпопулярніших методів визначення втрат у потоці виготовлення певного продукту є метод картування потоку створення цінності. Цінність можна розглядати як фундаментальну основу, що визначає принцип бережливого виробництва. Вивчення потоку створення цінності допомагає виявленню джерел створення цінності у виробництві; визначенню витрат, які є невід'ємною частиною виробництва, а також витрат, без яких можна обійтися в процесі створення продукту [8].

Алгоритм картування потоку створення цінності представлений на рис. 4.1.

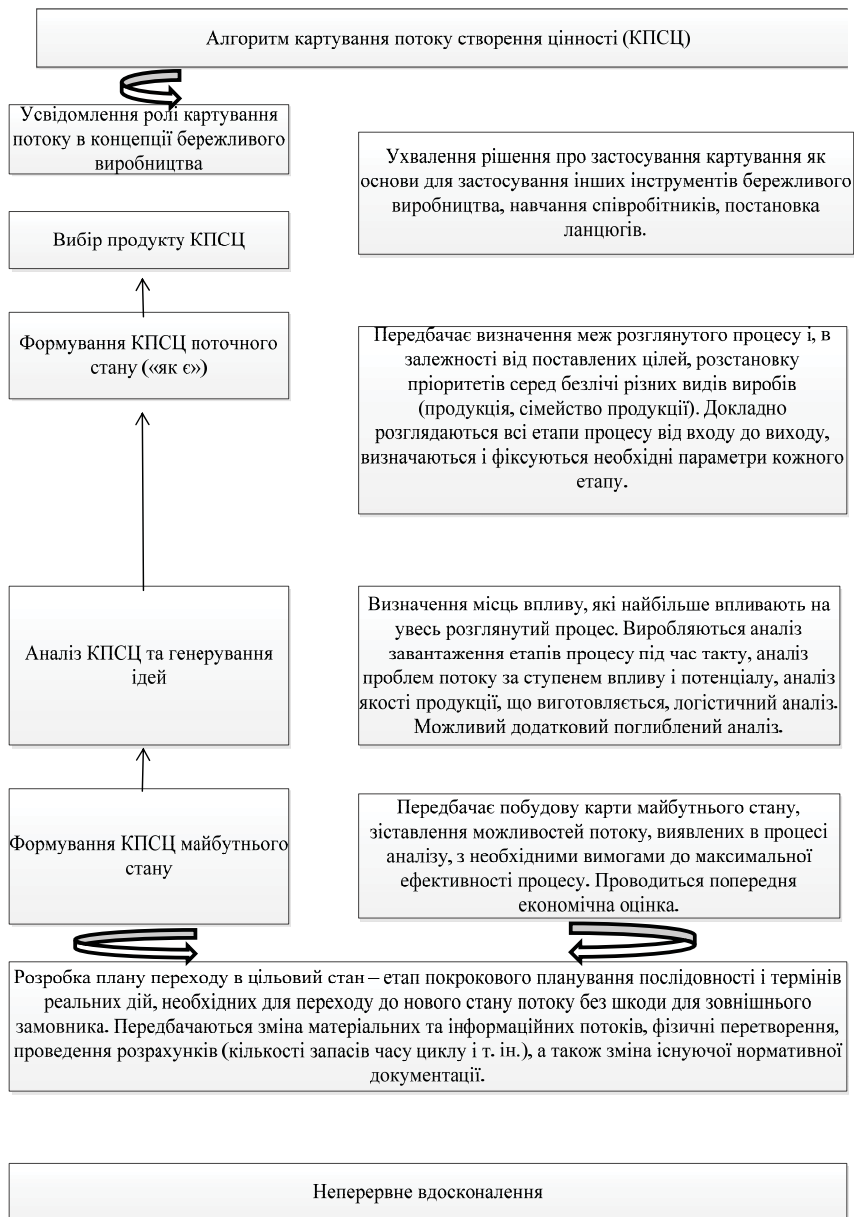


Рис. 4.1. Алгоритм картування потоку створення цінності

Карта потоку створення цінності, що охоплює комплекс процесів від початкової стадії надходження замовлень до видачі клієнту кінцевої продукції, є відображенням всіх способів виробництва на підприємстві. Завдяки їй надають можливість врахувати приховані втрати при виробництві, стадії виробництва, або додають цінність продукту, або ні. Це здійснюється шляхом регулярних опитувань.

Основною ідеєю концепції безперервного вдосконалення (Кайзен) є відсутність рівноваги, статичності, все піддається постійному переосмисленню, переоцінці. Стабільний прогрес ж забезпечується безперервними незначними змінами.

Система «5С» передбачає утворення прозорості і раціональної організації навколишнього середовища, що визначає конкретне місце для кожної речі, що сприяє більш ефективному управлінню виробничим простором і продуктивністю праці [13]. Система «5С» включає в себе такі взаємопов'язані етапи: сортування, дотримання порядку, утримання в чистоті, стандартизацію, вдосконалення [12].

SMED (SingleMinuteExchangeofDies) являє собою систему теоретичних і практичних методів, що дозволяють в значній мірі скоротити час простою верстата при його переналадці, що дозволяє підвищити продуктивність і скоротити обсяги виробничого браку. Дана технологія сприяє більш ефективному і швидкому виконанню замовлень клієнтів [8].

Методологію TPM (Total Productive Maintenance) можна розглядати як систему цілісного догляду за обладнанням. Простежується тісний взаємозв'язок між цією системою і системою 5S, які взаємодоповнюють одна одну. Основна роль належить операторам обладнання та ремонтним бригадам, які перебувають в постійному контакті і контролюванні керівництвом [8].

Система Just-in-time («точно в строк») розуміється як цикл, за час якого товар або послуга роблять проходження від стадії сировини до стадії готової продукції. Поставка матеріалів і устаткування в необхідному обсязі відбувається тільки тоді, коли цього вимагає певна стадія виробничого процесу, що сприяє динамічності і безперервності робочого процесу, зниженню витрат на зберігання і транспортування [8].

Систему Канбан можна умовно порівняти з носієм інформації про «кількість продукції, методи, послідовності або кількість перевезень, часу перевезення, місце доставки, місце зберігання, засобах перевезення, контейнери і т. ін.», що дозволяє впорядкувати різноманітні дані: про необхідність поставок нових партій сировини для виробництва наступних партій готової продукції, про різні приписи. Ця система вимагає наявності етикеток з візуальною інформацією на кожному інструменті, приладі, папці і т. ін., що веде до спрощення

діяльності робочих і менеджерів [8]. Неправильне використання даної системи справляє негативний вплив на діяльність підприємства.

«U-видні осередки» як метод дозволяє об'єднати частину виробничих ділянок в єдиний «осередок», що нагадує латинську букву «U». Результатом стає скорочення зайвого транспортування між окремими ділянками, максимально близьке розташування відносно один одного необхідних для виготовлення продукції виробничих площ. Таке розташування сприяє організації безперервного процесу виробництва продукції.

4.4 Методика використання бізнес-процесу на підприємстві

Основою будь-якого трактування є певна керівна ідея, яку можна позначити як мету, яка створює образ бажаного майбутнього стану як самої виробничої системи, так і зовнішнього середовища. Докорінна зміна всього виробництва за допомогою конкретних систем і інструментів сприяє якнайшвидшому досягненню цієї мети. Важливу роль в цьому процесі відіграє підпорядкування даних коштів системі принципів, які являють собою основні правила, за допомогою яких здійснюється рух у потрібному напрямку.

Дана структура асоціюється з сутністю стратегічного менеджменту (мета, стратегії, завдання). В системі ЛИН підприємства орієнтуються на ефективну роботу в рамках довгострокової перспективи, але при цьому важливою задачею стає переорієнтація мислення співробітників з вирішення вузькотехнологічних проблем на виявлення економічних, виробничих і фінансових взаємозв'язків.

Особливо важливим стає акцентування уваги на економічну та фінансову моделі підприємства, створення логічних схем, взаємозалежність фінансових і виробничих процесів і результатів для оцінки результатів впровадження заходів, що дозволяють розкрити можливість бачення проблеми і пріоритетних резервів зниження витрат [8].

Скорочення термінів виконання замовлень стає основними кількісними результатами впровадження технологій бережливого виробництва, створюючи при малій витратності заходів не зниження, а зростання собівартості.

Розрахунок економічної ефективності заходів бережливого виробництва здійснюється за такою методикою за рахунок усунення:

- зайвих етапів обробки;
- перевиробництва;
- зайвих запасів;

- зайвих переміщень;
- непотрібних транспортувань;
- усунення дефектів;
- усунення очікувань.

Всі заходи обробляються автоматизованою розрахунковою системою, яка аналізувала їх ефективність з точки зору зазначених показників і їх груп. Наявність необхідної інформації дозволяє здійснити розрахунки ефективності заходів щодо бережливого виробництва.

Отримана інформація про результати роботи окремих сегментів підприємства дозволяє провести економічну оцінку втрат. У місцях виникнення втрат необхідно створювати для реєстрації інформації своєрідні пункти збору інформації, де буде здійснюватися не тільки її реєстрація про результати виробничої діяльності, але також буде здійснюватися її попередня обробка.

Таким чином, підвищення ефективності виробничого процесу в повній мірі залежить від усунення (скорочення) втрат на підприємствах, чималу роль в цьому відіграє розробка і впровадження.

Ідеї модернізації виробництва і підвищення конкурентоспроможності на основі бережливого виробництва активно починають просуватися на українських підприємствах. Конкуренція з іноземними підприємствами на світовому ринку, вимога відповідності світовим стандартам якості продукції, що випускається, викликає необхідність впровадження інструментів бережливого виробництва на підприємствах нашої країни.

В Україні на підприємствах починає проявлятися інтерес до можливостей підвищення конкурентоспроможності та модернізації виробництва на основі бережливого виробництва. Найвищу активність проявляють великі підприємства чисельністю понад тисячу осіб. Це пов'язано з більшою доступністю інформації про досвід впровадження інструментів бережливого виробництва і присутністю цих підприємств на світовому ринку: вони повинні конкурувати з іноземними виробниками, відповідати світовим стандартам якості продукції [14].

Впровадження системи бережливого виробництва на закордонних підприємствах має повномасштабний характер: в США – дві третини підприємств, в Японії – близько 90 %, в країнах Євросоюзу – більше половини підприємств. В Україні ж ці показники виглядають вельми скромніше і досягають 3-5 % всіх підприємств, а в деяких галузях на підприємствах система бережливого виробництва взагалі відсутня [11].

В Україні можна виділити всього лише близько 55 підприємств, де впроваджуються інноваційні підходи, в тому числі і впровадження системи бережливого виробництва.

В кінці минулого століття студент Стів Спір і викладач Кент Боуен з Гарварду запропонували американській алюмінієвій компанії Alcoa реалізацію свого проекту з упровадження бережливого виробництва. Результатом даної співпраці стала розробка бізнес-системи Alcoa (Alcoa Business System), побудованої на принципах бережливого виробництва, що призвело до колосальної економії коштів виробництва.

Первинні показники після впровадження були такі, що за перші три роки компанії вдалося заощадити \$ 1 млрд, а з 1996 по 2000 [15]: середньорічний темп зростання продажів – 15 %; зростання чистого доходу за період – 30 %; зростання віддачі від капіталовкладень – 35 %.

Бережливе виробництво з успіхом застосовується в різних галузях економіки, в тому числі і в енергетиці. Вертикально інтегрована компанія Nuon зі штаб-квартирою в Нідерландах успішно впроваджує систему бережливого виробництва, оскільки поставка електроенергії повинна здійснюватися безперервно, отже, робота підприємств не повинна припинятися ні на хвилину, тому співробітники повинні мати високу кваліфікацію, що дозволяє забезпечити безперебійну подачу харчування «точно в строк». Тому керівництво компанії було змушене шукати свої методи впровадження бережливого виробництва, а не копіювати повністю досвід Toyota.

Компанія Nuon при введенні методів бережливого виробництва домоглася таких результатів:

- кількість часу, необхідного на лагодження обладнання, знизилася на 33 %;
- ефективність від витрати горючих матеріалів збільшилася на 5 %;
- потужність генераторів, що виробляються, збільшена на 7 %.

Досягнення високих показників сприяло залученню інвестицій, що дозволили модернізувати виробництво, зменшити число простоїв, скоротити витрату енергії на внутрішні потреби [16].

Справедливим буде зазначити той факт, що не на всіх українських підприємствах, де здійснювалося впровадження бережливого виробництва, відзначалися тільки позитивні результати. Слід зупинитися на можливих причинах і стримуючих факторах при введенні системи бережливого виробництва на підприємствах України:

- нестача інформації (книг, семінарів, конференцій);
- працівники, які займаються її впровадженням за «вказівкою зверху», вважають, що це чергова кампанія, і просто роблять вигляд, що впроваджують;
- відсутність українських фахівців, які зсередини знають особливості цієї системи які здатні очолити процеси модернізації виробничих систем в компаніях;

- небажання керівника разом з працівниками брати участь у впровадженні;
- відсутність попередньої оцінки доцільного впровадження;
- відсутність розуміння проходження обов'язкових етапів впровадження.

Використання внутрішніх резервів розвитку промислового сектора економіки українських підприємств сприяє значному поліпшенню операційних показників, таких як рівень дефектності, оборотність запасів, вироблення. Багатство ресурсів нашої країни, їх значна дешевизна щодо ресурсів інших країн часто сприяє тому, що деякі керівники підприємств йдуть шляхом екстенсивного розвитку своїх підприємств, не використовуючи інноваційних технологій.

Ця проблема може бути успішно вирішена за допомогою використання бережливого виробництва. Непроста економічна ситуація, що склалася сьогодні в нашій країні, сприяє можливості досягнення більш високих результатів, ніж раніше, та прогресу у реалізації бережливого виробництва для багатьох успішних підприємств.

Метод бережливого виробництва полягає у створенні візуального опису поточного стану процесу, де видно етапи, які створюють цінність, а також велику кількість присутніх в кожній роботі втрат.

Природно, що не всі методи бережливого виробництва слід безоглядно застосовувати на будь-яких підприємствах, більш того, потрібно дуже обережно, раціонально і ексклюзивно підходити до застосування цих методів, здійснюючи превентивну оцінку доцільності використання певних методів бережливого виробництва. Слід також враховувати роль розвитку інформаційних технологій для автоматизації бережливого виробництва, що дозволить у поєднанні з традиційними системами управління значно підвищити ефективність впровадження бережливого виробництва.

Підводячи підсумки, слід зазначити основні шляхи вирішення проблем впровадження бережливого виробництва на підприємствах нашої країни:

- при здійсненні процесу впровадження слід створювати спеціальні відділи з кваліфікованих фахівців з розвитку виробничої системи;
- впровадження системи бережливого виробництва потрібно починати з застосування «5С» комплексно, охоплюючи все підприємство в цілому;
- необхідно провести повний збір даних, що дозволяють провести аналіз і проведення заходів в усіх напрямках на підприємстві;
- розробити систему внутрішньофірмового навчання персоналу як для вже працюючих, так і для новоприйнятих.

Керівники підприємства повинні своїм прикладом орієнтувати співробітників на виконання всіх етапів впровадження бережливого виробництва; повинна бути розроблена ефективна система мотивації персоналу, а також матеріального і морального стимулювання.

Ефективне впровадження і застосування на підприємствах нашої країни системи бережливого виробництва сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств як на внутрішньому, так і на зовнішньому фінансових ринках і досягненню ними нового інноваційного рівня.

Питання для самоперевірки:

1. Класифікація бізнес-процесів.
2. Стандарти проектного менеджменту.
3. Сутність управління за цілями.
4. Поняття реінжинірингу бізнесу.
5. Що таке оптимізація бізнес-процесів?
6. Дайте визначення бізнес-процесу.
7. Чим відрізняється постачальник бізнес-процесу від клієнта бізнес-процесу?
8. Яку функцію відіграє власник бізнес-процесу?
9. Класифікуйте входи і виходи бізнес-процесу.
10. Які ролі є в команді бізнес-процесу?
11. Що таке інжиніринг бізнесу?
12. Дайте визначення реінжинірингу бізнесу.
13. Назвіть характеристики реінжинірингу бізнесу.
14. Перелічте цілі реінжинірингу бізнесу.
15. Назвіть характеристики бізнес-процесу.
16. Назвіть показники бізнес-процесу.
17. Класифікуйте кількісні показники бізнес-процесу.
18. Назвіть умови успіху проведення реінжинірингу бізнес-процесів.
19. Перелічте принципи реінжинірингу бізнес-процесів.
20. Опишіть схему управління бізнес-процесом.
21. Чим розрізняються внутрішні та зовнішні бізнес-процеси?
22. Чим відрізняються основні бізнес-процеси від допоміжних?
23. Перелічте основні бізнес-процеси організації на основі стандарту ISO.
24. Перелічте стандартні функції будь-якого бізнес-процесу.
25. Чим характеризуються бізнес-процеси управління?
26. Чим характеризуються бізнес-процеси розвитку?
27. Що таке мережа бізнес-процесів у компанії?
28. Виділіть види оточення компанії.
29. Опишіть життєвий цикл розвитку організації.
30. Що таке організаційна структура управління?

Тестові завдання

1. На яке питання відповідає бізнес-функція:
 - а) як робити?
 - б) що робити?
 - в) хто що повинен робити?
2. Бізнес-процес – це:
 - а) процес отримання прибутку;
 - б) маршрут проходження документу;
 - в) послідовність окремих операцій, сума яких повинна значати для користувача результат.
3. Сутність процесного підходу до управління полягає:
 - а) у виділенні процесів і управлінні ними;
 - б) у плануванні окремих проектів;
 - в) у управлінні діяльністю організації за календарними періодами.
4. Входи бізнес-процесу – це:
 - а) ресурси процесу;
 - б) продукти процесу;
 - в) клієнти процесу.
5. Клієнт бізнес-процесу – це:
 - а) суб'єкт, що використовує результати (виходи) процесу;
 - б) суб'єкт, який має в своєму розпорядженні ресурси й інформацію про бізнес-процес;
 - в) суб'єкт, який постачає матеріальні ресурси для компанії.
6. Виходи бізнес-процесу – це:
 - а) виконавці процесу;
 - б) результати процесу;
 - в) інформаційні ресурси процесу.
7. Власник бізнес-процесу:
 - а) організовує діяльність із заходів процесу;
 - б) здійснює всю практичну роботу з реалізації процесу;
 - в) відповідає за хід і результати процесу в цілому.
8. Ефективність бізнес-процесу – це:
 - а) ступінь відповідності виходів процесу потребам і очікуванням клієнтів;
 - б) ступінь мінімізації використання ресурсів, необхідних для забезпечення необхідної результативності;
 - в) властивість процесу задовольняти майбутні реальні вимоги клієнтів, що постійно змінюються.
9. Яка компанія першою почала застосовувати принцип, згодом названий «точно вчасно»?
 - а) Тойота;
 - б) Форд;
 - в) Дженерал Моторс.

10. В системі бережливого виробництва розглядаються наступні види втрат:

- | | |
|-----------------------------------|----------------------------------|
| а) перевиробництво; | д) переміщення матеріалів; |
| б) дефекти і переробка; | е) запаси; |
| в) порушення трудової дисципліни; | ж) зміни технологічних процесів; |
| г) пересування; | з) зайва обробка; |
| к) очікування. | |

11. Використання принципів бережливого виробництва в кольоровій металургії дозволяє підвищити продуктивність на:

- | | |
|----------|----------|
| а) 40 %; | г) 25 %; |
| б) 35 %; | д) 20 %; |
| в) 30 %; | ж) 15 %. |

12. При оцінці втрат краще, коли цим займається ...

- а) спеціально призначена людина з даного підрозділу;
- б) кілька фахівців з даного підрозділу;
- в) команда, що включає працівників суміжних підрозділів.

13. Питання Система бережливого виробництва передбачає, що втрати існують:

- а) тільки у виробничих підрозділах;
- б) тільки в допоміжних підрозділах;
- в) тільки в управлінських підрозділах;
- г) у виробничих і допоміжних підрозділах;
- д) у виробничих і управлінських підрозділах;
- е) у допоміжних і управлінських підрозділах;
- ж) у всіх підрозділах.

14. Система 5S включає в себе:

- а) сортування;
- б) дотримання порядку;
- в) дотримання норм виробітку;
- г) утримання в чистоті;
- д) стандартизацію;
- е) дотримання трудової дисципліни;
- ж) удосконалення.

15. Структурно виробнича система Тойота за С. Синго складається з:

- | | |
|----------------------|---------------------------------|
| а) виняток втрат | 80 %, 50 %, 40 %, |
| б) виробнича система | 15%, 10 %, 5 %, 15%, 10 %, 5 %. |
| в) канбан | |

16. Виробнича система підтримується складськими і страховими запасами:
- а) партійне виробництво під квартално-місячний план;
 - б) гранична реакція на попит: виробництво на замовлення;
 - в) технологічна карта на операцію (верстат, переходи, інструменти, режими);
 - г) один оператор на кілька верстатів;
 - д) один оператор на один верстат;
 - е) автономізація обладнання: автоматика з використанням інтелекту;
 - ж) базування на принципі віднімання витрат: $\text{прибуток} = \text{ціна} - \text{витрати}$;
 - з) ціноутворення: $\text{ціна} = \text{собівартість} + \text{прибуток}$;
 - к) вирівняне виробництво під поточну потребу.
17. Використання принципів бережливого виробництва в автомобільній промисловості дозволяє підвищити якість продукції на:
- а) 60 %;
 - б) 50 %;
 - в) 40 %;
 - г) 30 %.
18. В системі загального догляду за обладнанням повинні брати участь:
- а) тільки оператори обладнання;
 - б) оператори і ремонтники;
 - в) тільки ремонтники.
19. Зниження продуктивності доцільно реєструвати наступні параметри:
- а) час, протягом якого обладнання знаходиться в порядку;
 - б) продуктивність обладнання;
 - в) якість продукції, що виходить;
 - г) всі параметри.
20. Стандартні операційні процедури відповідають на питання:
- а) Що треба зробити?
 - б) Де це треба зробити?
 - в) Навіщо це треба зробити?
 - г) Як це треба зробити?
 - д) Коли це треба зробити?
21. Стандартна операційна процедура повинна бути перевірена і схвалена:
- а) тільки менеджерами;
 - б) тільки робочими;
 - в) менеджерами і робочими.
22. Складання карти потоку створення цінності охоплює процеси:
- а) тільки виробничі;
 - б) всі, крім надходження сировини;
 - в) абсолютно всі.
23. Розмітка на підлозі і на полицях, яка контролює перевиробництво, належить до принципів системи канбан?
- а) так;
 - б) ні.

24. Вкажіть переваги картування потоку цінності:
- а) високоуніверсальний інструмент – може застосовуватися і там, де немає продукту як такого, а є просто якийсь набір дій;
 - б) відображає не власне втрати, а їх джерела;
 - в) є основою для складання плану впровадження;
 - г) робить багато рішень ясними, зрозумілими і простими;
 - д) показує зв'язок між інформаційним і матеріальним потоками;
 - е) можливість складання карт без фактичного спостереження за процесом;
 - ж) пов'язує концепції і методи бп, забезпечуючи системність підходу;
 - з) це єдина мова для обговорення виробничих процесів.
25. Необхідність яких поліпшень підштовхує до впровадження бережливого виробництва?
- а) скорочений час відгуку на зміни споживчого попиту;
 - б) збільшення продуктивності;
 - в) скорочення запасів;
 - г) простота і візуальний контроль.
26. Вкажіть об'єктивні критерії для ранжирування продуктів при виборі потоку створення цінності:
- а) низька прибутковість продажів продукту;
 - б) порівняльні характеристики співвідношення прибутковості і собівартості по продуктовій лінійці підприємства;
 - в) велика тривалість циклу;
 - г) висока собівартість продукту;
 - д) високий обсяг запасів по продукту.
27. Виберіть 5 принципів ведення японського бізнесу за Імаї:
- а) командна праця;
 - б) висока моральність;
 - в) пропозиції щодо поліпшень досягнутих результатів;
 - г) якість виконуваної роботи;
 - д) особиста дисципліна;
 - е) прагнення до досконалості в усьому.
28. Які інструменти бережливого виробництва в різний час користувалися найбільшою популярністю серед російських менеджерів:
- а) загальний контроль якості (TQM);
 - б) зниження міжопераційних запасів (КАНБАН);
 - в) візуалізація і стандартизація робочого місця (5S);
 - г) загальне обслуговування обладнання (TPM).
29. Які показники дають найбільш значимий ефект серед статистично виявлених успіхів від впровадження ощадливих підходів?
- а) союз, виявлений споживачем;
 - б) час випуску продукції;
 - в) число виробничих дефектів;
 - г) час виведення нового продукту на ринок;
 - д) рівень запасів;
 - е) число нещасних випадків на виробництві.

30. Для української практики на підприємствах якого масштабу характерним є застосування ощадливих технологій?

- а) більше 2 тис. співробітників;
- б) менше 500 чоловік;
- в) до 2 тис. співробітників.

Список використаних джерел:

1. Романовский В. В., Петухов О. Н. Теоретические и методологические аспекты концепции бережливого производства // Международная научно-техническая конференция студентов, аспирантов и молодых учёных «НАУЧНАЯ СЕССИЯ ТУСУР», посвященная 55-летию ТУСУРа, 10-12 мая 2017г., Томск. Изд-во ТУСУР, 2017. С. 48.
2. Вумек Д., Джонс Д. Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании. Москва : Альпина Паблишер, 2013. 480 с.
3. Бережливое производство. Основы: муда и причины образования муда. Учебное пособие. С. 51-52. URL: http://www.xn--80aybw.xn--p1ai/metod_mat/bp.pdf (дата обращения: 02.04.2015).
4. Захаров П. Н. Синергетический эффект как цель концепции «бережливое производство» // Многоуровневое общественное воспроизводство: вопросы теории и практики. 2013. № 5(21). С. 97-102.
5. Лившиц В. Век бережливого производства – Lean manufacturing. Российский литературный портал «Проза.ру». Москва, 2000–2015. URL: <http://proza.ru/2007/03/25-282> (дата обращения: 05.04.2015).
6. Вэйдер М. Инструменты бережливого производства. Мини-руководство по внедрению методик бережливого производства. Москва : Альпина Паблишер, 2012. 125 с.
7. Кизим А. А., Саввиди С. М. Бережливое производство в практике российских промышленных предприятий: реалии и перспективы. *Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление*. Ростов-на-Дону. 2014. № 4(47). С. 57-68.
8. Виханский О. С. Насколько популярно бережливое производство в России. *Эксперт-Урал*. 2007 №7 (270). С. 35.
9. Дайджест McKinsey. Новые тенденции в управлении. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2010. 107 с.
10. Галло Л., Сенни Л., Хоман Я., Шнайкер К. Бережливая энергетика. *Вестник McKinsey*, 2011. №3. С. 47-61.
11. Турусов С. Н. Как внедрялась производственная система ГАЗа. Эффективная производственная система, 2010. URL: http://eps.ssman.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=57:2010-04-29-07-07-47&catid=1:2009-03-08-07-23-22&Itemid=2 (дата обращения: 14.03.2015).
12. Татарский В. А. Бизнес-процессы – основные понятия. Некоммерческое партнерство Центр дистанционного образования. «Элитариум». Санкт-

- Петербург. URL: http://www.elitarium.ru/biznes_processy_osnovnye_ponjatija/ (дата обращения: 29.11.15)
13. Вайкок М. А. Особенности влияния бизнес-процессов на эффективность деятельности предприятия. *Инфраструктурные отрасли экономики: проблемы и перспективы развития*. Новосибирск. 2014. №4. С. 172-176.
 14. Вайкок М. А. Формирование системы показателей для оценки эффективности бизнес-процессов на промышленном предприятии. *Экономика и современный менеджмент : теория и практика*. Новосибирск. 2014. №40. С. 35-44.
 15. Ежеманская Е. В., Ступина А. А., Ежеманская С. Н., Богданова О. В. Метод мультипоказательного принятия решений в бенчмаркетинге бизнес-процессов. *Современные проблемы науки и образования*. 2014. № 4. URL: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=13969> (дата обращения: 28.11.15)
 16. Харрингтон Дж., Эсселинг К. С., Нимвеген Х. В. Оптимизация бизнес-процессов. М Азбука. Санкт-Петербург. 2002. 320 с.
 17. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. Москва : Манн, Иванов и Фербер. 2011. 288 с.
 18. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента: пер. с англ. Вып.1. Москва : Контроллинг. 1991. 104 с.
 19. Шостак Л. В. Управління бізнес-процесами: вітчизняний та зарубіжний досвід. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/20_ukr/58.pdf
 20. Davenport T. H. Short J. E. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. *Sloan Management Review*. 1990. – Summer.
 21. Davenport T. H. Business Innovation, Reengineering Work through Information Technology. – Boston : Harvard Business School Press, 1993. 178.
 22. Harrington H. J. Business process improvement: the breakthrough strategy for total quality, productivity. – McGrawHill, 1991. – P. 274.
 23. Porter M .E. How Information Gives You Competitive Advantage / M.E. Porter, V.E. Millar // *Harvard Business Review*. – 1985. – No 85 (July-August). – P. 149–16.
 24. TeleManagement Forum. Telecom Operations Map. Evaluation Version 2.1. – Morristown, NJ : TMF, 2000. P. 82.
 25. The Global Competitiveness Index 2015 - 2016 [Electronic resource] / World Economic Forum. Switzerland. 2016. URL:
 26. <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/competitiveness-rankings/> (date of attendance: 01.02.2016).

РОЗДІЛ 5

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ

5.1 Сутність і складові елементи фінансово-економічної безпеки

Трансформаційні процеси у світовій та українській економіці суттєво змінили умови й особливості проведення фінансово-господарської діяльності підприємств, а також специфіку функціонування фінансового ринку, актуалізувавши питання управління фінансово-економічною безпекою. Сьогодні діяльність вітчизняних суб'єктів господарювання здійснюється під впливом ризиків та загроз, пов'язаних із негативною дією зовнішніх й внутрішніх факторів. У таблиці 5.1 дана класифікація ендегенних (внутрішніх) та екзогенних (зовнішніх) загроз безпеці економічних суб'єктів [1].

Таблиця 5.1

Класифікація ендегенних та екзогенних загроз безпеці
економічних суб'єктів

Ознака класифікації	Група чинників	Передумова прояву загроз
Зовнішні (екзогенні) чинники загроз		
Міжнародні	Загально- економічні чинники	Фази депресії або кризи економічного циклу. Падіння цін на світових ринках на ресурси сировини. Підвищення вартості кредитних ресурсів транснаціональних банків і міжнародних фінансових інститутів. Невиконання державою зобов'язань з виплати зовнішнього боргу.
	Стабільність міжнародної торгівлі	Зрив або невиконання укладених міжнародних угод щодо створення вільних економічних зон, зон вільної торгівлі. Квотування.

Продовження табл. 5.1

Ознака класифікації	Група чинників	Передумова прояву загроз
	Міжнародна конкуренція	Затяжна фінансова неспроможність або несподіване банкрутство зарубіжних партнерів. Через недостатній рівень конкурентоспроможності втрата експортних ринків. Збільшення імпорتنих квот і розширення імпорту, без врахування обсягів національного виробництва.
Національні	Політичні чинники	Зростання рівня політичних ризиків. Недосконалість законодавчих норм. Негативні зміни фінансової політики. Превалювання заборонних принципів регулювання економіки над стимулюючими. Зменшення обсягів держзамовлень і держзакупівлі, мережі комерційних банків. Зниження обсягів або повна відміна пільгового податкового кредитування виробників. Погіршення стану фінансової системи. Зростання внутрішнього боргу держави. Перерозподіл власності та націоналізація приватних підприємств. Збільшення податкового тягаря. Обмеження конкуренції. Захист монополізму.
	Соціально-економічні та демографічні чинники	Зниження рівня доходів і накопичень населення, купівельної здатності (зростання цін, обмеження можливостей кредитування), підприємницької активності. Скорочення платоспроможного попиту. Загрози конкуренції та поглинання іншими фірмами.
Ринкові	Науково-технічні чинники	Поява нових матеріалів та джерел ресурсів. Конструктивна новизна товарів-конкурентів (аналогів або субститутів) і технологій їх виробництва. Вихід на ринок товарів і фірм-конкурентів з вищим рівнем конкурентоспроможності.
	Форми конкуренції	Рівень маркетингу, витрат на виробництво, диверсифікації діяльності та продукції. Якість продукції.
Конкурентний статус економічного суб'єкта	Конкурентна позиція	Недостатня обґрунтованість або взагалі відсутність системи цілей і стратегії розвитку. Падіння репутації та іміджу. Погіршення кваліфікаційного складу керівництва та персоналу. Звуження ринків збуту. Невідповідність системи цілей і стратегії розвитку підприємства.
	Маркетингові стратегії та політики	Недостатня обґрунтованість або відсутність прогнозів збуту і маркетингових програм. Нераціональна сегментація ринку (за співвідношеннями масових і цільових ринків збуту, традиційних сегментів і сегментів з новим, потенційним попитом). Необґрунтованість комунікаційної, товарної, збутової, цінової політик.

Продовження табл. 5.1

Ознака класифікації	Група чинників	Передумова прояву загроз
Внутрішні (ендогенні) чинники загроз		
Рівень менеджменту	Виробничий менеджмент і принципи діяльності	Надмірна концентрація виробництва. Обмежена номенклатура господарського портфеля. Нераціональна організаційна структура управління, виробнича структура та форма спеціалізації. Низький рівень організації виробництва. Обмежена інноваційна діяльність, згортання науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР) та інвестицій у розвиток. Низька адаптивність економічного суб'єкта.
	Фінансовий менеджмент	Незадовільна структура балансу. Низький рівень показників фінансової спроможності (рентабельності й оборотності активів, ліквідності, ефективності використання майна) та інвестиційної привабливості (доходів на акцію, значна частка ризикових інвестицій).
Ресурси та їх використання	Екстенсивні чинники	Скорочення кількості засобів, предметів праці, робочої сили, що використовується. Зменшення часу використання основних виробничих фондів і робочої сили. Збільшення тривалості запасів оборотних виробничих фондів, непродуктивного використання засобів і предметів праці, робочої сили.
	Інтенсивні чинники	Зниження якісних характеристик предметів праці і засобів, що використовуються; зменшення ефективності використання ресурсів, застосування застарілих технологій і устаткування, методів організації виробництва, праці й управління, уповільнення оборотності основних і оборотних виробничих фондів.

Збільшення рівня ризикованості фінансово-господарської діяльності підприємств призводить до втрати ліквідності, платоспроможності та фінансової незалежності, значного недоотримання доходів та прибутків, спричиняє погіршення платіжних можливостей, нарощення необґрунтованих обсягів дебіторської та кредиторської заборгованостей і, як наслідок, виникнення кризової ситуації. Існування різноманітної системи фінансових відносин спричиняє потребу в обґрунтуванні системи захисту відповідних фінансових інтересів від реальних та потенційних загроз внутрішнього та зовнішнього характеру, що знайшло своє відображення у підходах до визначення по-

няття «фінансово-економічна безпека підприємства». Виділяють статичний, ресурсний, функціональний та комплексний критерії щодо трактування поняття «фінансово-економічна безпека підприємства», відповідно до яких поняття розглядається з позицій рівня та стану фінансових ресурсів і кількісно відображається через набір відповідних фінансових параметрів (статистичний критерій); ефективності використання фінансових ресурсів суб'єктів господарювання (ресурсний критерій); стратегічних орієнтирів щодо захисту фінансових інтересів (функціональний критерій) (табл. 5.2).

Таблиця 5.2

Сутність поняття «фінансово-економічна безпека»
з позицій статичного, ресурсного та функціонального критеріїв

Критерій визначення	Сутність поняття
Статичний критерій	стан фінансово-економічного розвитку, який характеризується збалансованістю, стійкістю, стабільністю функціонування підприємства відповідно до його стратегічних цілей
Ресурсний критерій	здатність фінансово-економічної системи забезпечувати безперервне виробництво та відтворення достатнім обсягом матеріальних, трудових та фінансових ресурсів
Функціональний критерій	захищеність фінансово-економічних інтересів від зовнішніх і внутрішніх загроз (здатність їх виявити, усунути та нейтралізувати)

Досягнення найвищої ефективності та стабільності функціонування підприємства, створення передумов для наступного його розвитку шляхом своєчасного виявлення та запобігання зовнішніх і внутрішніх небезпек та загроз є метою забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. Поняття фінансово-економічної безпеки підприємства є комплексним, багатограним та визначається помітною складністю системи внутрішніх і зовнішніх фінансово-економічних відносин, віддзеркалюючись на чисельності її видів.

Економічна безпека характеризує здатність економічного агента до життєздатності, економічної стійкості, конкурентоспроможності. Вона складається з:

- техніко-технологічної складової, яка свідчить про наявність на підприємстві необхідної матеріально-технічної бази, застосування нових сучасних технологій (характеризується показниками руху та ефективності використання оборотних та необоротних активів);
- матеріально-сировинної складової, що віддзеркалює можливість безперебійного процесу виробництва та реалізації продукції,

робіт, товарів, послуг та забезпеченість постачання сировини, комплектуючих та матеріалів відповідної якості;

- кадрової складової, яка визначає наявність, достатність та рівень руху показників трудових ресурсів на підприємстві;
- інформаційної складової, що характеризує захищеність від посягань на об'єкти інтелектуальної власності, комерційну таємницю, дотримання конфіденційної інформації працівниками підприємства;
- ринкової складової, яка висвітлює можливість захисту від зовнішніх та внутрішніх загроз ринковій позиції підприємства: недобросовісної конкуренції, іміджу фірми, торгової марки та будь-яких дій, що можуть призвести до зниження частки підприємства на ринку;
- зовнішньоекономічної складової, що ґрунтується на взаємодії підприємства із зовнішніми контрагентами під час проведення ним експортно-імпортних операцій.

Фінансова безпека визначає потребу у необхідному обсязі фінансових ресурсів, потрібних для реалізації простого та розширеного відтворення, виконання фінансових зобов'язань. Її поділяють на:

- бюджетну безпеку, що характеризує взаємовідносини підприємства з бюджетами різних рівнів з приводу сплати податків, зборів та обов'язкових платежів, відшкодування податку на додану вартість, реалізацію бюджетного фінансування, отримання податкового кредиту тощо;
- банківську безпеку, що охоплює взаємовідносини підприємства з банками щодо організації депозитних та кредитних операцій, відкриття поточних рахунків, здійснення безготівкових розрахунків тощо;
- страхову безпеку, що торкається взаємовідносин підприємства зі страховими компаніями з приводу захисту його фінансових, майнових та підприємницьких інтересів;
- інвестиційну безпеку, що полягає у можливості використання, залучення і вкладення інвестиційних ресурсів у розвиток діяльності підприємства;
- фонову безпеку, що засвідчує ринкову привабливість цінних паперів підприємства, можливість його виходу на фінансовий ринок з метою вкладення коштів у фінансові активи;
- грошово-кредитну безпеку, яка показує можливість дотримання розрахунково-платіжної та кредитної дисципліни на підприємстві;
- валютну безпеку, що свідчить про захищеність валютних операцій під час здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Окрім фінансового та економічного складника існують інші взаємозалежні функціональні складові безпеки, моніторинг та діагностика яких є вкрай важливими для підприємства. Так, на такі фактори у системі рентабельності та прибутковості підприємства, як дохід та продуктивність праці, впливають заходи з організації інтелектуально-кадрової безпеки. На рівень собівартості продукції, обсяги виробничої потужності та рівень їх використання впливає розвиток техніко-технологічної бази. Гарантією фінансування заходів з покращення якісного складу персоналу, матеріально-технічної бази тощо є відповідний фінансово-економічний стан підприємства. Всі зазначені показники слугують напрямками розробки операційних цілей, тоді як фінансовий та економічний складники є напрямками оцінки та забезпечення корпоративної безпеки підприємства (рис. 5.1).

В якості складових механізму забезпечення фінансово-економічною безпекою підприємства можна виділити: організаційну структуру; нормативно-правове та інформаційно-аналітичне забезпечення; принципи, функції та інструменти управління; методи забезпечення; систему моніторингу та оцінки стану і рівня фінансово-економічної безпеки підприємства. Організаційна складова представлена сукупністю органів, відділів, персоналу, що має відповідні повноваження щодо здійснення діяльності з фінансово-економічної безпеки. Нормативно-правове забезпечення передбачає розробку концепції забезпечення фінансово-



Рис. 5.1. Взаємозалежність складових безпеки підприємства [4]

економічної безпеки, яка стає основою для розробки та реалізації стратегії фінансово-економічної безпеки та прийняття управлінських рішень у цій сфері. Інформаційно-аналітичне забезпечення складається з якісних і кількісних значень індикаторів фінансово-економічної безпеки, стратегічного плану забезпечення фінансово-економічної безпеки, якісних і кількісних параметрів використання, обсягу і джерел надходження фінансових ресурсів, фінансового плану (бюджету). В якості методів забезпечення використовують балансовий, економіко-статистичний, економіко-математичний методи дослідження, техніко-економічні розрахунки, методи оптимізації, експертних оцінок, реінжинірингу, логістики. Інструментарій, що використовується для ефективного управління фінансово-економічною безпекою, поділяється на економічні показники – прибуток, дохід, фінансові санкції, дивіденди, ціна, фінансове стимулювання, заробітна плата та фінансово-економічні методи, управління витратами, прибутком, капіталом, фінансовий облік, фінансове регулювання, фінансовий аналіз, страхування та інші. Організація управління передбачає необхідність формування організаційної схеми управління фінансово-економічною безпекою, визначення центрів відповідальності за виконанням завдань, прав, обов'язків, відповідальності керівників та працівників окремих структурних підрозділів за її рівень; проведення моніторингу та контролю стану і рівня фінансово-економічної безпеки. Моніторинг передбачає можливість здійснення діагностики фінансового стану підприємства з метою виявлення ознак, визначення масштабів і факторів прояву кризового розвитку, розробки заходів з запобігання кризи і попередження банкрутства, контролю за реалізацією цих заходів шляхом використання фінансового інструментарію.

Для підприємств залежно від їх масштабу існують специфічні загрози та фактори фінансово-економічної безпеки (табл. 5.3).

Таблиця 5.3

**Класифікація фінансово-економічної безпеки
в залежності від масштабів та сфер діяльності підприємств**

Вид підприємства	Фактори безпеки
за кількістю працівників та обсягами діяльності	
Малі	Стан споживчого попиту. Доступ до кредитів. Стан дозвольної системи.
Середні	Доступ до кредитів. Стан дозвольної системи. Незабезпеченість прав власності. Формування оптимальної структури капіталу. Наявність проявів монополізму. Рейдерські атаки.

Продовження табл. 5.3

Великі	Вплив фондового ринку. Міжнародна співпраця та інтеграція у світовий економічний простір. Розвиток технологій, запровадження інновацій. Рейдерські атаки. Дивідентна політика
за галузевою приналежністю	
Промислові	Розвиток технологій. Розвиток технологій. Наявність кваліфікованої робочої сили. Сертифікація та стандартизація продукції.
Сільськогосподарські	Погодно-кліматичні умови. Державне регулювання галузі (встановлення мінімальних закупівельних цін, квотування експорту та імпорту).
Будівельні, транспортні	Стан інфраструктури. Нормативно-правова база. Інвестиційний клімат
Торговельні	Стан купівельної спроможності населення. Розвиток конкурентного середовища.

Фінансово-економічна безпека підприємства – це стан функціонування, при якому підприємство та його продукція є конкурентоспроможними на ринку, водночас гарантоване ефективне використання інтелектуального і кадрового потенціалу, ресурсів; стабільність функціонування, стійкість та прогресивність розвитку, захищеність від потенційних загроз зовнішнього і внутрішнього середовища за допомогою інструментів, методів, важелів та системи інформаційно-аналітичного забезпечення.

5.2 Визначення параметрів фінансово-економічної безпеки

Підприємство необхідно досліджувати як відкриту, динамічну систему, а до вирішення питання фінансово-економічної безпеки потрібно підходити системно. Фінансово-економічна безпека є теж динамічною характеристикою, яка вимагає постійного контролю та оцінки усіх її складників, до яких можна віднести: фінансові коефіцієнти; стан дебіторської і кредиторської заборгованості; темпи зростання прибутку, реалізації продукції, активів. Для фінансово-економічної безпеки мають значення не самі показники, а їх порогові величини, за межами яких підприємство втрачає здатність до динамічного саморозвитку, стійкості, конкурентоспроможності та може стати предметом воро-

жого поглинання. Саме тому в рамках комплексної оцінки фінансово-економічної безпеки підприємства фактичні значення показників фінансової безпеки порівнюються з пороговими величинами. Оцінка рівня фінансово-економічної безпеки і формування на її основі переліку показників і напрямків діяльності, відповідно до яких підприємство «відстає» від нормативних порогових значень, дозволяє створити ряд сценаріїв – варіантів розподілу ресурсів – для підвищення ймовірного рівня фінансово-економічної безпеки.

В якості методів діагностики стану фінансово-економічної безпеки використовують методи оптимізації, експертної оцінки, багатовимірного статистичного аналізу, теоретико-ігрові методи, теорії штучних нейронних мереж, аналізу і обробки сценаріїв. При визначенні рівня фінансово-економічної безпеки підприємства експертними методами оцінюють інтегральний показник надійності підприємства та рівень підприємницького ризику. Багатоваріантний ситуаційний аналіз фінансово-економічної безпеки підприємства проводиться методом аналізу і обробки сценаріїв, який пов'язує зовнішні умови із результуючими змінними та є певною оцінкою можливого розвитку підприємства. За допомогою методів математичного моделювання у межах існуючої моделі можна уточнювати і конкретизувати початкові прогнози, створювати нові варіанти сценаріїв. Методи оптимізації використовуються для моделювання фінансово-економічної безпеки при створенні аналітичних описів процесів, що досліджуються, з метою синтезу певного обраного критерію безпеки. Методи ґрунтуються на побудові алгоритмів знаходження екстремумів функції і точок, в яких вони досягаються, при наявності обмежень та без них.

Обчислювати динаміку розвитку показників фінансово-економічної безпеки, оцінювати закономірності минулих тенденцій та перспективи на майбутнє можна за допомогою методів багатовимірного статистичного аналізу, до яких належать аналіз часових рядів, кореляційний, компонентний, регресійний, факторний, кластерний, гармонійний, частотний, спектральний та крос-спектральний аналіз. За допомогою методів теорії штучних нейронних мереж можна моделювати складні, нелінійні залежності та вирішувати проблеми розмірності при аналізі фінансово-економічної безпеки. Теоретико-ігрові методи використовуються для розв'язання багатосторонніх конфліктних ситуацій із урахуванням їх взаємовпливу.

Управління фінансово-економічною безпекою передбачає наскрізний моніторинг її рівня не лише у межах підприємства, а й на рівні його функціональних складових, кількісна оцінка яких передбачає вибір системи показників оцінки сфер життєдіяльності

підприємства; формування граничних значень показників у межах окремих стадій життєвого циклу розвитку підприємства; формування комплексної оцінки рівня безпеки; рейтингування комплексної оцінки рівня фінансово-економічної безпеки.

Процес забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства складається з двох етапів. На першому етапі визначаються види і причини виникнення негативних впливів на підприємство, які можуть мати суб'єктивний і об'єктивний характер. До негативних впливів суб'єктивного характеру відносяться внутрішні і зовнішні фактори, які базуються на усвідомлених діях або, навпаки, бездіяльності людей та інших суб'єктів ринку з метою нанесення шкоди підприємству, неякісна робота співробітників підприємства або бізнес-партнерів. На другому етапі потрібно встановити фінансовий стан підприємства, його прибутковість, ділову активність, стійкість, надійність, потенціал зростання, платоспроможність, майновий стан та надати оцінку поточного рівня його безпеки. Для цього детально аналізується існуючий стан, характер зовнішніх (прямих і непрямих) і внутрішніх загроз та можливі збитки від негативних впливів на безпеку підприємства, розробляється науково обґрунтована лінія поведінки та механізми її практичної реалізації. Тобто діяльність підприємства із забезпечення та оцінки фінансово-економічної безпеки повинна складатися з виявлення обставин, при яких фактичні чи прогнозовані параметри фінансово-економічного розвитку і функціонування відхиляються від прийнятих граничних значень фінансово-економічної безпеки; організації робіт з подолання такої ситуації, враховуючи результати експертизи прийнятих рішень із фінансових та господарських питань. Для побудови правильних висновків та прийняття правильних рішень визначальною є достовірна оцінка фінансово-економічного стану, визначення якої є складним завданням, що потребує значних зусиль для обґрунтування фінансової стратегії розвитку та фінансових інтересів підприємства, визначення основних тенденцій його розвитку. Саме тому вкрай важливим є вибір інструментарію для здійснення такої оцінки. Використовують підхід на основі теорії економічних ризиків, а також індикаторний (пороговий), ресурсно-функціональний, програмно-цільовий (комплексний) підходи.

Згідно з індикаторним підходом рівень фінансово-економічної безпеки визначається шляхом порівняння фактичних показників діяльності підприємства з індикаторами, які виступають як порогові значення показників, які характеризують платоспроможність та фінансову стійкість підприємства, що відповідають певному рівню його фінансової безпеки.

В якості показників (індикаторів) для визначення фінансово-економічного стану підприємства виступають:

1) Платоспроможність:

- коефіцієнт швидкої ліквідності або проміжний коефіцієнт ліквідності (нормативне значення $0,6 < K_{шл} = 0,8$);
- коефіцієнт поточної ліквідності або загальний коефіцієнт покриття (нормативне значення $K_{пл} > 2,0$);
- коефіцієнт абсолютної ліквідності (нормативне значення $0,2 < K_{ал} = 0,5$).

2) Ділова активність:

- фондоддача (позитивна характеристика – зростання в динаміці);
- період обороту запасів (позитивна характеристика – зменшення в динаміці);
- коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (позитивна характеристика – зростання в динаміці);
- середній термін оплати дебіторської заборгованості;
- середній термін оплати кредиторської заборгованості.

3) Прибутковість:

- чистий прибуток;
- рентабельність.

4) Фінансова стійкість:

- коефіцієнт автономії (нормативне значення $K_{фа} > 0,5$);
- коефіцієнт співвідношення власних і позикових коштів або коефіцієнт фінансового ризику (нормативне значення $K_{фр} < 0,5$; критичне значення $K_{фр} = 1$);
- коефіцієнт фінансової стійкості (нормативне значення $0,5 < K_{фс} < 0,9$);
- коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами;
- коефіцієнт маневреності власного капіталу (нормативне значення $0,1 < K_{м} < 0,5$);
- коефіцієнт співвідношення мобільних і іммобілізованих коштів або коефіцієнт структури капіталу (позитивна характеристика – зростання в динаміці).

5) Конкурентні переваги:

- динаміка обсягів продажу;
- розподіл ринку;
- динаміка асортименту товарів та їх основні споживчі характеристики;
- співвідношення ціна / якість товару;
- маркетингова стратегія;
- цінова політика.

Значення часткових індикаторів встановлюють на рівні:

- середньогалузевих значень вказаних показників;
- показників, що характеризують діяльність підприємств-лідерів у галузі;
- нормативних значень показників відповідно до законодавчих документів;
- ідеальних значень показників, відповідно до стратегії розвитку підприємства.

Ресурсно-функціональний підхід полягає у встановленні рівня фінансово-економічної безпеки за допомогою оцінювання ефективності використання фінансових ресурсів. Програмно-цільовий (комплексний) підхід базується на інтегруванні показників, які визначають рівень фінансово-економічної безпеки на основі експертних оцінок, і відрізняється високим рівнем складності. Підхід на основі теорії економічних ризиків ґрунтується на визначенні збитку, що порівнюється з величиною прибутку, доходу та майна. Всі ці підходи до діагностики рівня фінансово-економічної безпеки враховують фінансову складову, яку досліджують на основі оцінки та аналізу фінансової стійкості підприємства, тобто ступеня достатності власних чи позичених оборотних засобів для виконання виробничо-збутової діяльності.

Ринкову складову фінансово-економічної безпеки підприємства визначають на основі експертних оцінок ступеня відповідності внутрішніх можливостей розвитку підприємства зовнішнім факторам, що складаються у ринковому середовищі, коли вплив кожного з факторів на ринкову безпеку підприємства має бути оцінений експертами за допомогою коефіцієнтів впевненості за шкалою від – 1 до +1. Експертами виступають керівники та провідні фахівці підприємства. Значення коефіцієнтів свідчить про ступінь впевненості експертів у тому, що вплив певного фактора збільшує або зменшує ринкову безпеку підприємства.

Для визначення рівня фінансово-економічної безпеки підприємства обов'язково потрібно враховувати рівень надійності економічних контрагентів підприємства, таких як постачальники, торгові та збутові посередники, інвестори, споживачі. Оцінка рівня надійності контрагентів проводиться за допомогою таких критеріїв, як досвід роботи, імідж, фінансовий стан, обов'язковість виконання контрактів, тенденції розвитку, економічний потенціал.

Інтелектуальна складова фінансово-економічної безпеки підприємства складається з наступних показників:

- плінність робітників високої кваліфікації (доля звільнених працівників у загальній кількості працюючих);
- показник винахідницької активності (доля осіб, які вносять раціоналізаторські пропозиції, у загальній кількості працюючих);

– показник рівня освіти (доля осіб з вищою освітою у загальній кількості працюючих).

Після розрахунку значення всіх показників зводяться до інтегрального показника за формулою:

$$P_i = \sum_{i=1}^n (1 - \delta_i) \cdot B_i, \quad (5.1)$$

де n – кількість показників;

B_i – питома вага i -го показника;

δ_i – відносна оцінка i -го показника, яка розраховується як відношення фактичного значення показника до його максимального значення.

Існують певні особливості оцінки індикаторів функціональних складників і засобів забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств за видами економічної діяльності, які наведені у таблиці 5.4.

Таблиця 5.4

Порівняльна характеристика пріоритетів оцінки і засобів забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств за видами економічної діяльності [4]

Вид економічної діяльності	Пріоритетні функціональні складники	Пріоритетні індикатори рівня безпеки	Особливості оцінки	Засоби забезпечення
Промисловість	Техніко-технологічний, продуктовий, інноваційно-інвестиційний, інституційно-правовий, екологічний, інтелектуально-кадровий	Оборотність виробничих запасів, фондівіддача, рівень інноваційної активності, конкуренто-спроможність промислової продукції, ефективність виробництва, рівень захисту корпоративних прав, екологічність діяльності	Використання індикаторного та ресурсно-функціонального підходу для визначення ринкової вартості підприємства та його активів, динаміки їх зміни; інноваційність продукції; оцінка ефективності інвестицій	Стимулювання збільшення обсягів господарської діяльності та приросту обсягів виробництва продукції; сприяння отриманню міжнародних сертифікатів якості; підвищення інноваційного складника конкуренто-спроможності продукції

Продовження табл. 5.4

Вид економічної діяльності	Пріоритетні функціональні складники	Пріоритетні індикатори рівня безпеки	Особливості оцінки	Засоби забезпечення
Сільське господарство	Фінансово-страховий, продуктовий, інтелектуально-кадровий, техніко-технологічний	Показники продуктивності праці, проникнення страхування, рівень розвитку техніко-технологічної бази та ресурсного забезпечення	Оцінка ризиків рівня реалізації ресурсного та природного потенціалу, якості продукції	Страхування діяльності, продукції; формування резервних фондів; використання цільових програм та здійснення моніторингу загроз діяльності
Будівництво	Інвестиційний, інтелектуально-кадровий, техніко-технологічний, інституційно-правовий	Показники доступу до джерел фінансування, ефективності капіталовкладень, платоспроможності	Інвестиційний підхід, характеристика рівня реалізації проектів; оцінка фінансово-інвестиційних можливостей розвитку техніко-технологічної бази	Покращення доступу до інвестиційних ресурсів; збільшення обсягів фінансування, кількості проектів; удосконалення механізмів залучення, ефективності використання інвестицій
Діяльність готелів і ресторанів	Інвестиційний, інтелектуально-кадровий, інституційно-правовий, продуктовий	Показники ефективності інвестицій, якості продукції та послуг, використання потужності	Оцінка економічної ефективності та доцільності капіталовкладень; прогнозування розвитку ринкової кон'юнктури та її інституціонального регламентування	Покращення доступу до інвестиційних ресурсів; підвищення ефективності управління інвестиціями; прогнозування та адаптація до інституціональних змін
Торгівля	Інтелектуально-кадровий, фінансовий, інформаційний, логістичний, маркетинговий, інституційно-правовий	Показники товарообороту, оборотності товарних запасів, ефективності використання торгових площ, ліквідності, ринкової частки	Використання підходу «оцінка та управління ризиками» підприємства та визначення рівня концентрації торговельної мережі, місця в ній підприємства	Прогнозування розвитку торговельної мережі; моніторинг ринкової частки підприємства та тенденції зміни споживчого попиту; активний вплив на відносини з суб'єктами зовнішнього середовища (постачальниками, споживачами, конкурентами та органами державної влади)

Закінчення табл. 5.4

Вид економічної діяльності	Пріоритетні функціональні складники	Пріоритетні індикатори рівня безпеки	Особливості оцінки	Засоби забезпечення
Діяльність у сфері транспорту і зв'язку	Техніко-технологічний, інформаційний, інвестиційний, правовий, інтелектуально-кадровий	Ліквідність, ефективність інвестицій, показники використання потужностей, продуктивність праці, захищеності інформації	Оцінка рівня якості та відповідності послуг стандартам; витратомісткість послуг	Підвищення якості бізнес-процесів та послуг до рівня визнаних організаціями стандартизації і сертифікації; модернізація техніко-технологічної бази
Операції з нерухомим майном, оренда, інжиніринг та надання послуг	Інтелектуально-кадровий, інформаційний, продуктовий	Показники якості послуг, частки на ринку	Виявлення рівня лояльності споживачів послуг	Впровадження систем управління якістю послуг; використання нематеріальних чинників конкурентоспроможності

Фінансово-економічна безпека підприємства – це універсальна категорія, що характеризує стан захищеності, визначає фактори загроз, їх масштаби та ефективні заходи протидії їм (зміна бізнес-процесів або їх параметрів, стратегічні організаційні зміни, операційні коригування, управління структурою капіталу, резервне фінансування, комбінування фінансового і страхового захисту, рівень використання фінансово-економічного потенціалу).

5.3 Стратегія і тактика фінансово-економічної безпеки

Ефективність системи фінансово-економічної безпеки підприємства визначається стратегією і тактикою. Стратегія полягає у формуванні мети і завдань системи фінансово-економічної безпеки, напрямів, форм і способів використання потрібних сил і засобів, можливостей їх перегрупування, створення потрібних резервів для нейтралізації та

локалізації імовірних загроз. Потужність змін факторів зовнішнього фінансового середовища; перехід до нової стадії життєвого циклу; кардинальна зміна цілей операційної діяльності підприємства, пов'язаної з новими комерційними можливостями, що відкриваються, обумовлюють актуальність розробки стратегії фінансово-економічної безпеки.

Стратегія включає:

- класифікацію та характеристики внутрішніх і зовнішніх загроз фінансово-економічній безпеці;
- формулювання критеріїв і параметрів, які визначають фінансово-економічні інтереси і відповідають поставленим вимогам;
- визначення і моніторинг факторів, які впливають на стійкість фінансового становища підприємства;
- впровадження фінансово-економічної політики та необхідного механізму, що усуває або пом'якшує дію факторів, які підривають стійкість
- системи фінансово-економічної безпеки;
- головні напрями фінансово-економічної безпеки;
- координація діяльності та управління на всіх рівнях щодо забезпечення фінансово-економічної безпеки.

Більш гнучкою частиною системи фінансово-економічної безпеки є тактика, яка трансформується під діями внутрішніх і зовнішніх загроз, зміни пріоритетності економічних інтересів тощо. Постійні зміни зовнішнього і внутрішнього середовища вимагають використання різних тактичних заходів щодо забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства.

Потрібна чітка диференціація між стратегічними цілями і тактичними заходами. Так, до складу стратегії фінансово-економічної безпеки підприємства входять:

- класифікація і характеристика зовнішніх і внутрішніх загроз;
- визначення і моніторинг факторів, які впливають на стійкість фінансового становища підприємства;
- головні напрями фінансово-економічної безпеки;
- формулювання критеріїв і параметрів, що визначають фінансово-економічні інтереси і відповідають потрібним вимогам;
- розробка фінансово-економічної політики та механізму, що ліквідує або пом'якшує дію факторів, які впливають на стійкість системи фінансово-економічної безпеки;
- управління системою фінансово-економічної безпеки на всіх рівнях.

На основі аналізу літературних джерел можна визначити такі етапи розробки та реалізації стратегії фінансово-економічної безпеки підприємства:

1 етап. Формулювання загального періоду визначення та дії стратегії фінансово-економічної безпеки підприємства під впливом таких факторів, як тривалість загальної стратегії розвитку, динаміка фінансових ринків, загальний стан економіки країни; динаміка галузі, до якої належить підприємство, його розмір, стадії життєвого циклу.

2 етап. Моніторинг і аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів загроз і можливостей визначення сильних і слабких сторін внутрішнього середовища підприємства (аналіз і прогноз динаміки фінансових ринків, динаміка макроекономічних показників; державна політика щодо інвестицій, оподаткування, зниження ризиків).

3 етап. Визначення процесів, що загрожують розвитку та фінансово-економічній безпеці підприємства, з зазначенням реальних та потенційних загроз, ризиків і їх можливих джерел.

4 етап. Комплексна оцінка фактичного рівня фінансово-економічної безпеки за допомогою порогових значень системи показників: фінансові коефіцієнти; стан дебіторської і кредиторської заборгованості; темпи зростання прибутку, реалізації продукції, активів.

5 етап. Формування на основі оцінки рівня фінансово-економічної безпеки переліку показників і напрямків діяльності, за якими підприємство «відстає» від нормативних порогових значень, зі створенням сценаріїв як варіантів розподілу ресурсів з подальшим розвитком і підвищення ймовірного рівня фінансово-економічної безпеки підприємства.

6 етап. Обґрунтоване прийняття рішення щодо розробки стратегії фінансово-економічної безпеки або перегляд і внесення змін до окремих положень поточної стратегії в частині обліку і перерозподілу ресурсів на напрями діяльності, що характеризуються загрозами фінансово-економічній безпеці.

7 етап. Варіативна розробка проектних сценаріїв стратегії фінансово-економічної безпеки з урахуванням результатів її оцінки, в рамках чого створюється ранжувальний перелік об'єктів захисту, окреслюються раціональні форми захисту за конкретними об'єктами, розробляються альтернативні варіанти планів заходів та цільових програм, ресурси, необхідні для реалізації сценаріїв стратегії, функції та завдань служби безпеки.

8 етап. Оцінка і обрання оптимального сценарію стратегії фінансово-економічної безпеки підприємства відповідно до спеціальних економічних та позаекономічних критеріїв, до яких відносяться «місія» підприємства, ступінь агресивності конкурентної стратегії, місцезнаходження підприємства, його фінансові можливості з забезпечення власної безпеки, підтримка з боку місцевих органів державної влади тощо.

9 етап. Управління реалізацією обраної стратегії фінансово-економічної безпеки, що передбачає створення на підприємстві потрібних

передумов для реалізації фінансової підтримки для успішного досягнення кінцевих цілей фінансового розвитку підприємства.

10 етап. Контроль за реалізацією стратегії фінансово-економічної безпеки за допомогою, наприклад, застосування таких інструментів, як BSC (збалансована система показників), KPI (ключові показники ефективності).

Методами стратегічного управління є фінансовий аналіз, прогнозування, експертиза фінансових ринків, фінансове моделювання, стратегічне фінансове планування, факторний аналіз, розрахунково-конструктивний метод, методи сценаріїв, типових матриць, експертний, порівняльний, аналізу ліквідності, довгострокового фінансового прогнозування. Так, методом стратегічного фінансового планування розробляються варіанти фінансової звітності підприємства, планується обсяг реалізації продукції та бюджет надходжень грошових коштів, плани зовнішнього фінансування з урахуванням оптимальної структури капіталу, інвестиції в різні проекти. Методом фінансового прогнозування формуються судження про вірогідність потенціального стану ділової активності при виборі відповідного варіанта господарювання в умовах обмеження ресурсів та чинників впливу на кінцевий результат. Фінансове моделювання дозволяє дослідити властивості об'єкта на основі побудови його моделі з вибором параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища. Метод сценаріїв допускає створити та опрацювати сценарії ключових процесів на підприємстві з наступною побудовою на їх основі аналітичних даних, потрібних для стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства. Сценарій містить характеристики факторів, подій і заходів забезпечення цілей і прогнозованого стану підприємства.

Стратегія фінансово-економічної безпеки забезпечує взаємозв'язок стратегічного, поточного та оперативного управління фінансовою діяльністю підприємства, механізми здійснення довготермінових загальних і фінансових цілей розвитку підприємства та окремих його структурних одиниць, оцінювання фактичних фінансових можливостей підприємства, максимальне використання його внутрішнього фінансового потенціалу, перспективу маневрування фінансовими ресурсами, резерви зменшення негативного впливу факторів зовнішнього середовища на результати діяльності підприємства, можливість реалізації перспективних інвестиційних можливостей тощо. Формування стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки – це складний процес, заснований на використанні даних оцінювання власних можливостей підприємства, відповідності стратегії загальному сценарію розвитку підприємства.

Питання для самоперевірки:

1. Дайте характеристику ендегенних (внутрішніх) загроз безпеці економічних суб'єктів.
2. Охарактеризуйте екзогенні (зовнішні) загрози безпеці економічних суб'єктів.
3. На яких управлінських, економічних та фінансових категоріях ґрунтується поняття фінансово-економічної безпеки?
4. Які критерії виділяють для трактування поняття «фінансово-економічна безпека підприємства»?
5. Розкрийте сутність поняття фінансово-економічна безпека з позицій статистичного, ресурсного та функціонального критеріїв.
6. Охарактеризуйте економічний та фінансовий складники безпеки підприємства.
7. Сформулюйте структуру корпоративної безпеки підприємства.
8. Які складові механізму забезпечення фінансово-економічною безпекою підприємства виділяють?
9. Дайте класифікацію фінансово-економічної безпеки в залежності від масштабів та сфер діяльності підприємств.
10. Як відбувається оцінка рівня фінансово-економічної безпеки підприємства?
11. Які методи діагностики стану фінансово-економічної безпеки ви знаєте?
12. Охарактеризуйте етапи процесу забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства.
13. Які показники (індикатори) для визначення фінансово-економічного стану підприємства ви знаєте? Охарактеризуйте їх.
14. Які особливості оцінки індикаторів функціональних складників і засобів забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств за видами економічної діяльності існують.
15. Охарактеризуйте стратегію і тактику фінансово-економічної безпеки підприємства.
16. Сформулюйте етапи розробки та реалізації стратегії фінансово-економічної безпеки підприємства.

Тестові завдання

1. Фінансова складова економічної безпеки підприємства – це:
 - а) досягнення найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів;
 - б) збереження і розвиток інтелектуального потенціалу підприємства;
 - в) всебічне правове забезпечення діяльності підприємства;
 - г) правильна відповідь відсутня.
2. Ступінь відповідності технологій, які застосовуються на підприємстві, сучасним світовим аналогам з оптимізації витрат ресурсів відноситься до:
 - а) інформаційної складової «економічної безпеки»;
 - б) силової складової;
 - в) техніко-технологічної складової;
 - г) економічної складової.

3. Стан корпоративних ресурсів і підприємницьких можливостей, при якому гарантується найбільш ефективне їх використання для стабільного функціонування та динамічного науково-технічного і соціального розвитку, називається:

- а) економічною безпекою підприємства;
- б) реструктуризацією підприємства;
- в) правильна відповідь відсутня;
- г) всі відповіді правильні.

4. Охороною майна, перевезенням, страхуванням майна та ризиків, забезпеченням безпеки інвестування на підприємстві займається:

- а) фінансова служба;
- б) служба безпеки;
- в) інформаційно-аналітичний підрозділ;
- г) служба зі зв'язків з громадськістю.

5. Комплекс заходів, спрямованих на створення в очах громадськості сприятливого іміджу підприємства, має назву:

- а) аналіз отриманої інформації;
- б) зовнішньої, інформаційної діяльності;
- в) захист інформаційного середовища підприємства;
- г) обробка і систематизація інформації.

6. Захист від промислового шпигунства на підприємстві відноситься до такого виду діяльності:

- а) безпека інформаційного середовища підприємства;
- б) забезпечення сприятливого зовнішнього середовища підприємницької діяльності;
- в) забезпечення безпеки майна і капіталів підприємства;
- г) забезпечення фізичної безпеки співробітників.

7. До основних функціональних цілей економічної безпеки підприємства не відносяться:

- а) досягнення високого рівня кваліфікації персоналу та його інтелектуального потенціалу;
- б) свідомі або несвідомі дії окремих посадових осіб і суб'єктів господарювання;
- в) мінімізація руйнівного впливу результатів виробничо-господарської діяльності та стан навколишнього середовища;
- г) правильна відповідь 1) і 2).

8. До завдань недержавного забезпечення безпеки особи та підприємницької діяльності належать:

- а) розшук платників, які ухиляються від сплати податків;
- б) участь в оперативно-розшукових заходах;
- в) проведення дізнання;
- г) співпраця з органами державної влади у виявленні, попередженні, припиненні та розкритті злочинів;
- д) запобігання злочинам у сфері економічної діяльності;

- ж) всі відповіді правильні;
- з) немає правильної відповіді.

9. До завдань системи безпеки підприємства належать:

- а) виявлення джерел контрабанди;
- б) підвищення заробітної плати працівникам;
- в) своєчасна сплата податків і зборів;
- г) все перераховане;
- д) немає правильної відповіді.

10. До функцій Державного комітету фінансового моніторингу України не належать:

- а) збір, обробка й аналіз інформації про фінансові операції, що підлягають обов'язковому фінансовому моніторингу;
- б) проведення заходів щодо розшуку осіб, які здійснили фінансові операції, пов'язані з легалізацією злочинних доходів;
- в) створення і забезпечення функціонування єдиної державної інформаційної системи у сфері протидії легалізації доходів, одержаних злочинним шляхом;
- г) здійснення координації та методичного забезпечення діяльності суб'єктів первинного фінансового моніторингу;
- д) всі відповіді правильні;
- ж) немає правильної відповіді.

Список використаних джерел:

1. Управління фінансовою безпекою економічних суб'єктів : навч. посіб. / за заг. ред. С. М. Фролова. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 332 с.
2. Вітлінський В. В. Ризикологія в економіці та підприємництві. Київ : КНЕУ, 2004. 480 с.
3. Кравчук П. Я. Формування системи корпоративної безпеки : дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Терноп. держ. екон. ун-т. Тернопіль, 2006. 232 с.
4. Васильців Т. Г. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення: монографія. Львів, 2012. 386 с.
5. Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия. URL: http://lib100.com/book/management/financial_strategy/ (дата звернення 05.01.2019).
6. Бланк И. А. Управление финансовой безопасностью предприятия. 2-е изд., стер. Київ : Эльга, 2009. 776 с.
7. Ван Хорн Дж. Основы управления финансами. Москва : Финансы и статистика, 1999. 800 с.
8. Орлик О. В. Механізм управління фінансово-економічною безпекою підприємства та його основні складові. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2015. Том 2. № 19. С. 222–232.
9. Chandler A. D. Strategy and Structure: chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge: MIT Press, 1962. 463 p.
10. Eric M. Uslanner. Corruption, inequality and the rule of law. Cambridge university press, 2008. 344 p.

РОЗДІЛ 6

ОСНОВИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ

6.1 Концептуальні основи управління людськими ресурсами організації

Становлення ринкової економіки поставило перед керівниками організацій ряд нових завдань та використання нових підходів і методів в управлінні персоналом.

У всіх векторах національного господарства формуються виклики по впровадженню новітньої кадрової політики, оскільки в умовах мінливої економіки необхідні людські трудові ресурси, які можуть вивести організацію на новий якісний рівень розвитку, тому забезпечення ефективного управління кадрами є ключовим аспектом діяльності підприємства та створення ефективного менеджменту.

Без висококваліфікованих працівників жодна організація не в змозі досягти своєї основної мети. Неможливо заперечити той факт, що кадри вирішують все, тим самим приводять організацію або до успіху, або до кризи.

Сучасна соціально-економічна і політична ситуація в Україні змушує багатьох менеджерів вищої ланки перебудовувати механізм HR-менеджменту, який повинен спонукати керівників до використання наукових методик у сфері кадрової політики, яка буде забезпечувати збільшення ефективної діяльності підприємства в умовах ринкових відносин.

Нова роль людини в організації і постійні зміни умов діяльності організації ставлять завдання перед керівництвом у таких важливих сегментах механізму HR-менеджменту, як: відбір кадрів, підготовка кадрів, їх мотивація матеріальними та нематеріальними методами, формування ефективної системи оплати праці, якісне використання персоналу. Вирішення цих завдань на основі застарілих методів в умовах сьогодення є немож-

ливим, тому HR-менеджмент став одним із ключових сегментів у системі стратегічного менеджменту організації.

Таким чином, ефективна робота персоналу є необхідною передумовою успішної діяльності підприємства в жорстких умовах ринкового середовища. Тому ефективна система механізму HR-менеджменту повинна формуватися на основі наукового та творчого підходів. Створення науково обґрунтованої системи управління кадрами в організації передбачає питання функціонування підприємства.

Працюючий персонал можливо наділити якісними характеристиками – це перелік певних знань, вмінь та навичок у конкретній сфері діяльності, це набір професійних та особистих інтересів, таких як самореалізація, кар'єра, присутність певних особистих якостей, таких як: інтелект, психотип, фізичний розвиток.

Трудовий колектив можна розрізнати за певними категоріями (керівники, фахівці, службовці, робітники); за професіями, спеціальностями і кваліфікаційними ознаками та навичками.

До зростання ролі людського фактора привели, в першу чергу, структурні зміни в економіці:

- 1) зміни у сфері виробництва вимагають не тільки наявності сучасних ефективних виробничих потужностей, але і зміни кваліфікації працівників, що безпосередньо спонукає його до вчинення певних дій;

- 2) зміни в структурі світового товарообігу, зростання частки послуг, обумовлене такими процесами у сфері зайнятості, як зростання зайнятості у сфері малого бізнесу, збільшення числа зайнятих неповний робочий день / неповний робочий тиждень. Зміна рівня заробітної плати, умов праці, психологічного навантаження – все це буде визначати зміни в програмах державної підтримки населення;

- 3) зміна ролі громадських організацій (зростання або зменшення) в діяльності організацій сприяє або протидіє її розвитку;

- 4) в умовах глобалізації змінюється характер конкуренції, змінюється саме облаштування світу. У транснаціональних корпораціях виникають проблеми, пов'язані з культурними відмінностями. Щоб їх подолати, необхідно враховувати культурні особистості того чи іншого народу у філософії управління, організаційну структуру і культуру, в інших областях організаційної поведінки.

Друга група факторів, що вплинули на зміну ролі співробітників у сучасній організації, пов'язана зі змінами характеру робочої сили. Маються на увазі зміни:

- 1) у структурі трудових ресурсів (уповільнення темпів зростання трудових ресурсів, скорочення числа працездатних людей у віці до 35 років і збільшення частки тих, кому за 35);

2) статевої структури трудових ресурсів (активне освоєння жінками «чоловічих» професій);

3) трудових цінностей: робота розглядається не як мета, а як засіб існування. Образ і стиль життя як цінність – на першому місці, робота – на другому.

Третя група факторів, що обумовлюють зміну ролі людини у виробництві, пов'язана зі змінами в організаційній структурі управління:

1) інформаційні технології роблять управлінську працю більш ефективною;

2) поступово зникає непрофесійна праця. Сьогодні будь-яка діяльність вимагає, по-перше, спеціальної підготовки, а по-друге, – здатності і готовності до оновлення швидко застарілих знань. Все це підвищує престиж освіти і вимоги до співробітників;

3) делегування частини повноважень вищестоящої структури до нижчої робить необхідним умови достатньої інформованості про справи компанії і впевненості у власних силах;

4) особливість сучасного менеджменту – створення більш гнучких систем управління. Наслідком цього процесу є: скорочення числа управлінців, зміни їх посадових обов'язків, зміни в системі мотивації і заохочення співробітників.

Персонал формує основу організації і є одним із важливих її ресурсів, тому ця категорія потребує формування ефективної системи управління в ринкових умовах.

В сучасних умовах система управління персоналом формується на основі чотирьох концепцій, як зазначено на рисунку 6.1.

У таблиці 6.1 представлено обґрунтування різних концепцій механізму HR-менеджменту в сучасних умовах.

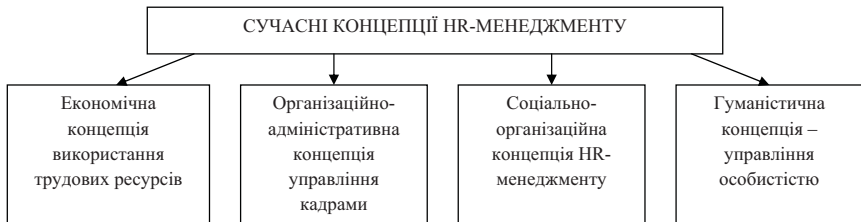


Рис. 6.1. Сучасні концепції HR-менеджменту

Таблиця 6.1

Обґрунтування сучасних концепцій механізм HR-менеджменту

Структурні елементи концепції	Економічна концепція використання трудових ресурсів	Організаційно-адміністративна концепція управління кадрами	Соціально-організаційна концепція HR-менеджменту	Гуманістична концепція управління особистістю
Мета управління	максимальне використання трудових ресурсів	використання трудових і особистих навичок співробітників	максимальне використання потенціалу людини шляхом створення оптимального навколишнього середовища	Формування умов для самореалізації особистості
Теоретична основа	теорія наукового управління Ф. Тейлора	теорія бюрократичної організації А. Файоля	теорія «людських відносин» Е. Мейо і постбюрократична теорія організації	філософія японського менеджменту
Принцип управління	економічна – співробітник – трудова одиниця для одержання заробітної плати	організаційно-адміністративна «людина – фахівець в переліку співробітників компанії»	організаційно-соціальна «людина – не поновлюваний організаційний ресурс, елемент соціальної організації»	гуманістична «не особистість для організації, а організація для особистості»
Роль співробітника в системі організації	фактор виробництва	трудоий ресурс	ресурс організації	головний суб'єкт організації
Місце співробітника в системі організації	елемент, що забезпечує процес праці	сегмент структури трудового колективу	елемент соціальної організації	член організаційної системи
Посадові та особисті вимоги до співробітника	певний фаховий рівень, дисципліна, самоконтроль, самовіддача загальній справі	кваліфікаційні та особисті якості повинні відповідати посадовій інструкції	професійно-кваліфікаційні та особистісні якості, відповідні посади і відповідність психологічного клімату корпоративній культурі організації	вимоги до «якості» співробітника не формуються, внутрішні відносини в організації залежать від особистих здібностей та бажань співробітників

Продовження табл. 6.1

Структурні елементи концепції	Економічна концепція використання трудових ресурсів	Організаційно-адміністративна концепція управління кадрами	Соціально-організаційна концепція HR-менеджменту	Гуманістична концепція управління особистістю
Основні задачі в управлінні	підбір кваліфікованих співробітників, нормування праці, стимулювання праці	підбір співробітників згідно з кваліфікаційними та особистими якостями згідно з посадовими інструкціями, розробка програм задоволення організації в кадрах	відбір працівників з професійними і особистими якостями, які відповідають посадам і корпоративній культурі організації. Навчання персоналу	адаптація розвитку культури організації
Умови ефективності	чіткі завдання для використання	виділення різних підсистем управління персоналом	підвищення уваги до «екології» усередині і між організаційних взаємодій	розуміння того, що ефективний організаційний розвиток – це не тільки зміна структур, технологій, а й зміна цінностей
Труднощі при використанні концепції	важкість швидкої адаптації до нових умов, застосування обмежених можливостей персоналу	формування кадрової політики на основі твердження: персонал – це ресурс, без використання особистих якостей	відповідальність може перекладатися на зовнішні причини замість зміни курсу	відсутні
Суб'єкти застосування концепції	великі організації з масовим виробництвом, де більшість робітників мають низьку кваліфікацію	підприємства з традиційною організаційною структурою	середні і великі підприємства високотехнологічних галузей в умовах конкуренції	малі підприємства, мистецькі галузі
Основні методи управління при використанні концепції	формування системи оплати праці, для підвищення ефективності роботи проводиться стимулювання оплати робочого часу	управління персоналом здійснюється на основі виконання повноважень і відповідальності співробітником організації	управління поширюється як на формальну, так і неформальну організацію	орієнтація на людину і умови її роботи

Суб'єктами HR-менеджменту є посадові особи, які зайняті таким видом діяльності: керівники всіх рівнів, служби персоналу, органи трудових колективів, що діють на підприємстві.

HR-менеджмент – це галузь знань та практичної діяльності, спрямованої на залучення в організацію кваліфікованого персоналу, здатного виконувати покладені на нього обов'язки.

У найзагальнішому сенсі керівництво персоналом – це діяльність, яка пов'язана з безпосереднім управлінням співробітниками. Категорія «керівництво» тісно пов'язана з низкою інших близьких понять, перш за все з таким, як «управління», часто їх використовують як синоніми, але «управління» відображає удосконалення системи відповідно до пріоритетних цілей і є більш широким за змістом: це поняття включає не лише керівництво співробітниками, а й управління фінансовими, матеріально-технічними та іншими ресурсами, а також технікою, механізмами.

Дійсно, оцінка ролі особистості в діяльності організації, у виробництві якісних змін. Сьогодні управління людськими ресурсами – найважливіший фактор сталого розвитку компаній. Інвестиції в цю сферу приділяється навіть більше уваги, ніж інвестування у виробничу діяльність підприємства. Цінність людського потенціалу як стратегічного фактора успіху компаній збільшується, і на це впливають такі чинники:

- 1) глобалізації та інтернаціоналізації економіки,
- 2) прискорення технічного прогресу,
- 3) розвитку інформаційних технологій,
- 4) збільшення конкуренції та ін.

В такому економічному просторі успіх будь-якої ділової організації у все більшій мірі буде залежати від її співробітників. Технологічні можливості в багатьох сферах діяльності вичерпали себе, в той час як людський фактор не до кінця вивчений. Сьогодні недостатньо розбиратися в технічних, економічних і фінансових аспектах діяльності організації, необхідно зрозуміти і навчитися управляти механізмом, що визначає поведінку співробітників.

HR-менеджмент містить три етапи управління, які різняться між собою за змістом задач і періодом їх розв'язання: оперативний HR-менеджмент, тактичний HR-менеджмент, стратегічний HR-менеджмент. Його характеристику подано на рисунку 6.2.

Відображенням різкого зростання ролі персоналу в сучасному виробництві з'явилася теорія людського капіталу.

Людський капітал – це, перш за все, знання і професійні здібності працівника. Саме поняття «людський капітал» характеризує якість робочої сили, можливості людини в трудовому колективі.



Рис. 6.2. Етапи управління HR-менеджменту

У роботі А. Сміта містяться всі основні уявлення про людський капітал:

1) витрати на придбання навичок для підвищення продуктивності схожі з інвестиціями у фізичний капітал;

2) витрати на освіту, підготовку без відриву від виробництва, охорону здоров'я або міграцію у сфери з великими можливостями зайнятості можна розглядати як інвестиції, що зазвичай в майбутньому винагороджується більш високими доходами;

3) виплати на оплату праці залежать від продуктивності праці співробітників і тому потребують різних рівнів інвестицій в людський капітал;

4) є особистий інтерес окремого співробітника в інвестиціях в людський капітал у тих випадках, коли чистий прибуток від цього перевищує чистий прибуток від вкладень в альтернативні активи.

Таблиця 6.2

Найважливіші стадії розвитку HR-менеджменту

Стадії розвитку організації	Основні характеристики організації	Основні характеристики HR-менеджменту
1 Зародження організації	Відрізняється підприємництвом і управляється власником	Ведення особистих справ, оплата праці, наймання і звільнення; управління кадрами часто неформальне; справи ведуться без використання інформаційних технологій
2 Функціональне зростання	Технічна спеціалізація; зростання підрозділів, виробничих ліній і ринку; організаційна структура формалізована	Пошук потрібних працівників за допомогою підтримки зростання; тренінг для підготовки фахівців необхідного профілю; з'являється начальник відділу кадрів; обробка даних по зарплаті і деякі інші функції автоматизуються; корпоративна культура ще не стає частиною управління персоналом

Продовження табл. 6.2

Стадії розвитку організації	Основні характеристики організації	Основні характеристики HR-менеджменту
3 Контрольоване зростання	Національна адміністрація; професіоналізація управління дефіцитними ресурсами; купуються інші фірми; диверсифікується виробництво; посилюється конкуренція за ресурси і контроль за інвестиціями	Підвищення статусу керуючого персоналом; велика автоматизація кадрової інформації; зростання професіоналізму; поступова інтеграція
4 Функціональна інтеграція	Диверсифікація; децентралізація; структура організації будується навколо продуктів і центрів прибутку; проектне і матричне управління; увага інтеграції; організаційна структура більш плоска і горизонтальна	HR-менеджмент орієнтований на інтеграцію різних функцій (тренінг, винагорода, наймання і звільнення, комунікація і т.д.); розширення кооперації кадрового підрозділу з іншими менеджерами; довгострокове планування; міждисциплінарні проекти; акцент на продуктивності, ефективності, гнучкості; широко застосовується інформаційна технологія; зміни зовнішнього ділового середовища відомі і інтегровані в управління змінами. Практика HR-менеджменту відпрацьована
5 Стратегічна інтеграція	Співробітництво; групова культура; міжфункціональна горизонтальна інтеграція; адаптованість до частих змін; стратегічне планування; структура будується навколо центрів прибутку; обслуговуються місцевими і функціональними менеджерами та їхніми командами	HR-менеджмент побудований навколо стратегії компанії; систематичний аналіз зовнішнього середовища і оцінка його можливого впливу; активна роль співробітників у прийнятті управлінських рішень; довгострокове планування розвитку персоналу; акцент на ефективності; управління людськими ресурсами входить у компетенцію президента компанії або його 1-го заступника

Основна критика моделі людського капіталу заснована на спірності залежності підвищення продуктивності праці від освіти та підготовки. Крім того, критиці піддається ігнорування ролі вроджених здібностей, мотивації при визначенні прибутковості і результативності роботи.

Сучасний HR-менеджмент дозволяє визначити розвиток компанії за п'ятьма основними стадіями, які представлені в таблиці 6.2 «Найважливіші стадії розвитку HR-менеджменту». За їхніми оцін-

ками, більша частина ефективних західних фірм знаходиться між III і V стадіями розвитку, підприємства України і Східної Європи – між I і III стадіями.

Все більша увага звертається на те, як організація управляє своїми людськими ресурсами, пояснюється тим, що ефективне управління ними має позитивний вплив на загальний успіх фірми і її кінцеві результати. Це пов'язано з виживанням, зростанням, рентабельністю, гнучкістю і конкурентоспроможністю організації при адаптації до умов, що змінюються, тому вивчення концептуальних основ управління людськими ресурсами є необхідним в сучасних умовах розвитку економіки.

6.2 Моделі HR-менеджменту

Підвищення економічної ефективності і результативності – одна із пріоритетних цілей керівництва будь-якої організації, реалізація якої практично завжди зачіпає систему управління персоналом.

Структура управління персоналом в організації, як правило, визначає політику компанії, стратегію поведінки на ринку, загальний характер діяльності і обсяги виробництва.

Класифікуючи цілі, для досягнення яких створюється система управління персоналом, можна об'єднати всі напрямки в кілька великих груп, які наведено на рисунку 6.3.

Завдання системи управління персоналом, в свою чергу, полягають у наступному:

- 1) забезпечення компанії кваліфікованими співробітниками;
- 2) реалізація потенціалу колективу;
- 3) підтримка комфортних умов праці;
- 4) розвиток у колективу позитивних персональних навичок;
- 5) зміцнення стабільності колективу;
- 6) створення умов для кар'єрного зростання співробітників.



Рис. 6.3. Цілі управління HR-менеджменту



Рис. 6.4. Елементи системи HR-менеджменту

Виділяється кілька основних підходів, які формують систему керування кадрами в залежності від того, який з аспектів даного явища підлягає розгляду.

У сучасному світі поняття системи управління персоналом включає такі основні елементи, які наведено на рисунку 6.4.

Це лише основні кадрові технології, що являють діапазон, який включає в себе будь-яка система HR-менеджменту. Всі елементи даної системи можна об'єднати в три великі блоки: технології з формування і представлення персоналу, технології з розвитку персоналу та технології, спрямовані на раціональне використання ресурсів чинного персоналу.

Ефективно діюча система HR-менеджменту повинна складатися з абсолютно всіх процедур по роботі з кадрами, починаючи з визначення і складання основних ідей щодо взаємодії адміністрації та керівництва зі співробітниками і закінчуючи звільненням працівників. Причому всі підсистеми повинні чітко функціонувати і взаємодіяти між собою.

Щоб в діючій організації була добре налагоджена система управління, для персоналу співробітники кадрової служби застосовують певні методи, спрямовані на побудову структури управління. Дані методи можна сполучати в дві великі групи:

до першої групи належать ті, які характеризують безпосередні вимоги, що пред'являються до формування злагодженої системи з управління кадрами;

до другої відносять методологічні принципи, що відповідають за визначення напрямків щодо розвитку системи управління.

Основним методом, що використовують у побудові системи управління співробітниками, вважається системний аналіз. Цей методологічний принцип відноситься до системного підходу і допома-

гає вирішити проблеми, пов'язані з удосконаленням і поліпшенням такого явища, як система управління персоналом

Будь-які програми, проекти, плани, які формує менеджмент організації, можуть зачіпати економічність використання різних видів ресурсів (матеріальних, фінансових, часових, енергетичних), але втілення ідей здійснює персонал за допомогою вирішення конкретних завдань. Основні функції менеджменту (планування, організація, реалізація, мотивація, координація, контроль) фактично спрямовані на упорядкування та регулювання діяльності персоналу, на підвищення ефективності використання людського потенціалу за допомогою тих чи інших методів.

«М'яка» модель – японська – сформувалася в середині ХХ століття. Вона побудована на менталітеті нації, яку характеризують такі культурні особливості, як колективізм, ощадливість, практичність, пунктуальність, працьовитість. Вона покликана виховувати в співробітниках ініціативність, вітає творчий підхід до роботи. Керівництвом організації виконавцям ставляться завдання, які описуються в загальних рисах, вказуються результати, які слід отримати, а вибір способу їх досягнення є прерогативою працівника. Співробітники організації при цьому знаходяться в загальному інформаційному полі компанії і мають більшу кількість даних щодо поставленого завдання і суміжних з її рішенням областей, що дозволяє їм у своїй трудовій діяльності самостійно приймати рішення в межах своєї компетенції і брати участь в оптимізації організації праці на підприємстві. «М'яка» модель націлена на формування гнучко мислячих універсальних співробітників, для яких у міру досягнення значущих результатів на конкретному робочому місці здійснюється ротація на початку по горизонталі, а потім і по вертикалі.

Резонно вважати, що якщо в організації існує чіткий поділ праці, за кожним працівником жорстко закріплені певні функції, результати трудової діяльності вимірюються переважно кількісними показниками, то в таких умовах найбільш прийнятна «жорстка» модель управління; якщо в компанії вітається дух свободи, творчості, довіри, самостійності, прислухатися до іншої думки, то за основу краще брати «м'яку» модель.

«Жорстка» модель управління чітко базується на організаційній структурі компанії, діяльність персоналу формалізована відповідно до інструкцій, регламентів, норм, правил. При «м'якій» моделі управління співробітники виконують свої обов'язки, ґрунтуючись на логічних доводах і збудованих в гармонійну систему судженнях, що сприяє реалізації творчого потенціалу.

Закономірно, що застосування тільки однієї системи управління персоналом неможливо в силу того, що не кожен співробітник погодиться брати на себе відповідальність за самостійне вирішення за-

вдань і стане проявляти ініціативу в усуненні виробничих проблем, так само як і не кожна людина здатна діяти строго за інструкціями, накладати у час роботи на себе незаперечні обмеження.

Незважаючи на те, що дві моделі управління цілком самостійні, з кінця XX століття все більше наголошується їх взаємне проникнення одна в одну. Парадоксально те, що якщо виробничі процеси в «жорсткій» моделі управління виходять з-під контролю і на ситуацію не передбачено будь-які регламент або інструкція, то персоналу пропонується діяти самостійно.

При «м'якій» системі управління відбувається зовсім протилежне: виробничий процес побудований так, що він практично не вимагає впливу керівника, але якщо процес виходить з-під контролю, то персонал має діяти строго за інструкціями і приписами, щоб з меншими несприятливими наслідками усунути невідповідність.

Таким чином, американська модель управління в повсякденній діяльності жорстко регламентує діяльність персоналу, але стає гнучкою при нестандартних ситуаціях, тоді як гнучка японська модель при виході ситуації з-під контролю стає жорсткою.

Необхідно відзначити, що «жорстка» модель HR-менеджменту фокусує увагу на тому, що кожна людина має величезний ресурсний потенціал, який потрібно виявити і використовувати з максимальною вигодою для організації. Управління людськими ресурсами в американській системі будується на принципі раціонального розрахунку, який націлений на те, щоб «вичавити» зі співробітника якомога більше, змусити його повністю віддати себе роботі, мотивувавши в першу чергу матеріальними стимулами.

«Жорсткій» моделі HR-менеджменту віддається перевага в економічних організаціях України, проте керівництво значної кількості підприємств не приділяє належної уваги будь-яким методам мотивації, в силу чого сама ідея жорсткого, а часом і диктаторського стилю управління виступає в якості конфліктогена, розхитує внутрішнє середовище організації і не сприяє підвищенню її конкурентоспроможності.

«М'яка» модель HR-менеджменту базується на принципах гуманізму. Цей підхід був квінтесенцією ідеї школи людських відносин, заснованої Елтоном Мейо в 1933 році. Вчений вважав, що продуктивність персоналу знаходиться в прямому взаємозв'язку з задоволеністю співробітника своєю працею, що результати роботи завжди будуть високими, якщо керівники піклуються про своїх працівників, сприймають їх як членів сім'ї і не здійснюють за ними занадто суворий контроль.

«М'яка» модель HR-менеджменту передбачає, що співробітники – значимий актив організації, джерело її конкурентної переваги.

У японській системі управління якість і продуктивність організації ототожнюються в головній мірі з персоналом.

Цікаво відзначити, що Кант в 1781 році в ряді своїх робіт пропагував, що з людьми треба обходитися як з особистостями, а не як із засобом досягнення мети.

«М'яка» модель HR-менеджменту на перше місце ставить корпоративний дух, який повинен охопити серце і розум працівника, залучити його в загальну справу, включити в процес колективної свідомості, що призведе співробітників до глибокої відданості своїй організації.

Підводячи підсумки розглянутих моделей управління людськими ресурсами, можна виділити їх основні риси, які наведено на рисунку 6.5.

Кожен керівник за виділеними характерними рисами двох проаналізованих моделей може визначити, який метод управління

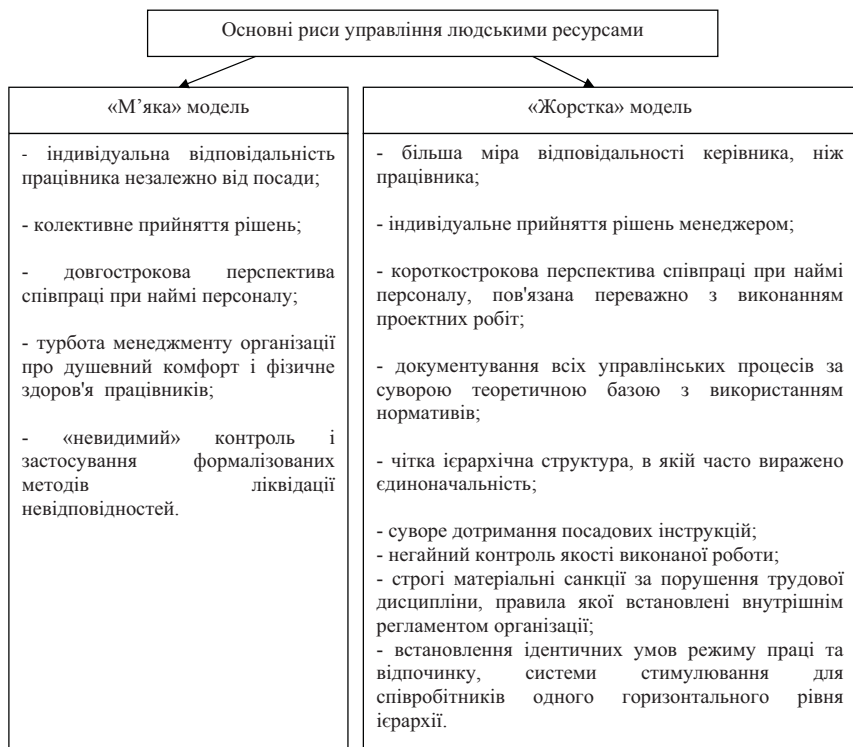


Рис. 6.5. Основні риси моделей управління людськими ресурсами

людськими ресурсами він вважає найбільш прийнятним для себе і для організації. Природно, строго слідувати якійсь одній моделі управління неможливо, про що свідчить зазначений раніше парадокс взаємного проникнення моделей одна на одну.

Проте реалії сьогодення дня все більше схилиють менеджмент організацій до застосування японської моделі управління людськими ресурсами, через те що вона:

- застосовується в багатьох країнах Південно-Східної Азії і Європейського Союзу, протягом довгострокового періоду доводячи свою перевагу і результативність, оскільки організації, що використовували її, отримували стабільні і високі показники фінансово-господарської діяльності;
- зарекомендувала себе в країнах з ринковою економікою, де висока роль держави в макроекономічних процесах;
- виявилася ефективною в недавно утворених організаціях і в малому бізнесі, де найбільш затребувані універсальні співробітники, обмеження на яких накладати в силу незначної кількості ресурсів не має сенсу. Подібні організації нерідко мають розмиту структуру управління, будуються на сформованих родинних відносинах. Крім того, документування управлінських процесів і беззастережне дотримання інструкцій може виявитися нікому не потрібним і високо витратним процесом;
- найбільш продуктивна в наукомістких галузях промисловості, в яких для створення інноваційних продуктів необхідний творчий, аналітичний, творчий, нетривіальний, неформалізований підхід.

Багато фахівців у галузі управління людськими ресурсами стверджують, що саме співробітники організації (всіх без винятку ієрархічних рівнів) формують відмінності між компаніями. Природно, в більшій мірі це відноситься до керівників вищої ланки, оскільки вони вибирають модель управління людськими ресурсами, визначають системні механізми її організації. Разом з тим, елементами кадрової системи є працівники, від яких залежить, як саме ця система буде функціонувати. З одного боку, система управління персоналом встановлює співробітникам межі допустимого і неприпустимого, але з іншого боку, якщо побудована система управління персоналом виявиться суперечливою, то в процесі трудової діяльності вона стане викликати все більшу кількість конфліктних ситуацій, які підштовхнуть керівництво організації до її структурних змін.

Резюмуючи, можна зробити висновок про те, що найкраще використовувати комбіновану модель управління персоналом, застосовуючи ситуаційний підхід і використовуючи кращі риси обох шкіл. Така золота середина поєднає в собі переваги американської та японської моделей HR-менеджменту і прийнятна для великого числа організацій.

6.3 Інноваційні методи HR-менеджменту

Будь-яка інновація, що впроваджується в організації, являє собою складний процес, який стосується безлічі внутрішніх підсистем, і має важко визначений показник результативності впровадження. В даний час ні економічна література, ні законодавчо-нормативна база не мають загальноприйнятої термінології в області інноваційної діяльності, аналогічно на даний момент не існує універсальних показників, що дозволяють оцінити ефективність будь-якої впровадженої або впроваджуваної інновації.

Визначення інновації, передбачене Міжнародними стандартами в статистиці науки, техніки і інновацій, звучить наступним чином: «Інновація – це результат інноваційної діяльності, втілений у вигляді нового або вдосконаленого продукту / технологічного процесу, впровадженого на ринку, що застосовується у виробництві або в новому підході до виконання соціальних послуг».

Поняття внутріфірмові інновації, таким чином, фактично охоплює все коло продуктів, процесів або підходів до соціальних послуг, які є новими для даної конкретної організації, незалежно від того, чи застосовувалися вони коли-небудь в інших організаціях. Мета впровадження будь-якої інновації – поліпшення результатів діяльності організації в цілому, при цьому робота окремих підсистем організації в результаті впровадження інновації зазнає істотних змін або взагалі не змінюється.

Управлінською інновацією вважають будь-яке організоване рішення, систему, процедуру або метод управління, що значно відрізняється від існуючої і вперше використовується організацією.

Сучасна ситуація в економіці, що склалася під впливом кризових явищ, посилення конкуренції на ринку, вимагає від економічних суб'єктів пошуку нових способів підвищення ефективності діяльності. При цьому персоналу організацій відводиться особлива роль, оскільки конкурентні переваги сучасні компанії отримують не лише за рахунок більш раціонального використання матеріально-виробничих ресурсів, але і за рахунок наявного кадрового потенціалу.

Підвищення ролі людських ресурсів обумовлено використанням сучасних інноваційних технологій в управлінні персоналом. Поняття інноваційних технологій та інноваційних систем трактується як комплекс методів та інструментів, які спрямовані на підтримку впровадження та реалізації конкретного нововведення (інновації). На рисунку 6.6 згруповано сучасні інноваційні технології управління персоналом.

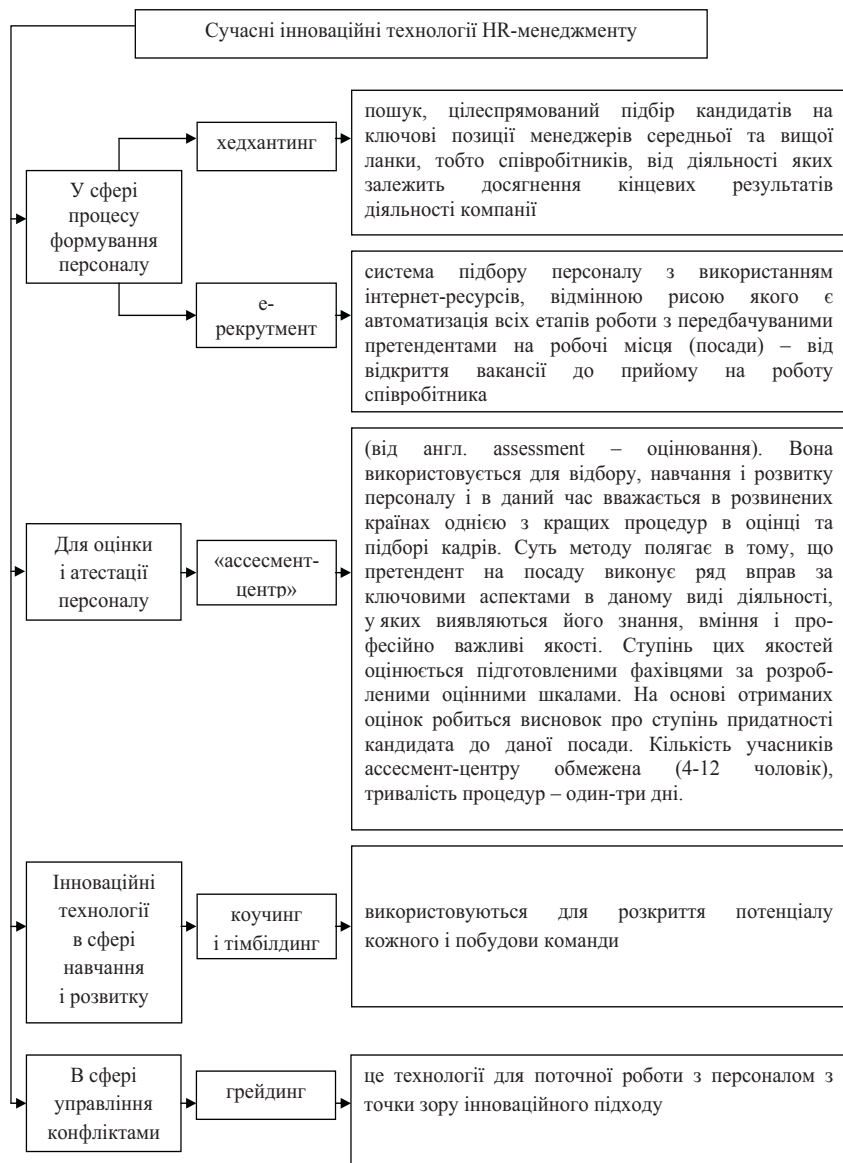


Рис. 6.6. Сучасні інноваційні технології HR-менеджменту

Якщо в організації немає і якщо відчувається брак в творчо активному персоналі, то рано чи пізно постає гостра необхідність в залученні в компанію професійних фахівців, здатних швидко генерувати нестандартні інноваційні ідеї і впроваджувати їх в діяльність. Адже дефіцит творчо активного персоналу стопорить процес розвитку організації відповідно до мінливого зовнішнього середовища.

Крім того, передумовами активного впровадження інноваційних технологій можуть послужити тенденції розвитку бізнесу в цілому, необхідність скорочення витрат на утримання кадрової служби, а також просто бажання керівництва впровадити нововведення з цікавості.

Одним з напрямків забезпечення компаній кваліфікованими кадрами є розробка і реалізація політики в галузі навчання та розвитку власного персоналу. В цьому випадку у керівників організації з'явиться можливість отримувати висококваліфікованих і творчих фахівців з числа своїх же співробітників, які будуть готові привнести нові підходи в бізнес-процеси компанії.

Для реалізації політики навчання і розвитку персоналу багато великих компаній створюють корпоративні університети, наукові центри, впроваджують систему наставництва, що дозволяє розвивати у працівників необхідні компетенції.

Іншим напрямком забезпечення компанії професійними кадрами є формування дієвої системи рекрутингу, що становить собою комплекс заходів з пошуку і відбору необхідних для організації фахівців. У великих компаніях передбачена постійна посада рекрутера або HR-менеджера, в прямі обов'язки якого входить набір персоналу.

Система рекрутингу, ґрунтуючись на кадровому плануванні, визначає потребу організації в персоналі, а також можливі витрати на пошук і відбір кандидатів.

Одним з основних інструментів рекрутингу є визначення критеріїв відбору кандидатів. За допомогою цих інструментів визначаються вимоги до кандидатів на вакансію (стать, рівень освіти, стаж або досвід роботи на конкретній посаді чи сфері діяльності та ін.).

Підбір персоналу проводиться з використанням певних методик, до складу яких входить анкетування, тестування, тренінги, співбесіда. Для пошуку і підбору персоналу організації прикладають чимало зусиль, використовують сучасні технології з метою поліпшення якості заповнюваності вакансій і скорочення часу на їх закриття.

До факторів, що викликають необхідність упровадження нових інноваційних технологій у сфері HR-менеджменту компанії, можна віднести ті, що сформовано на рисунку 6.7:

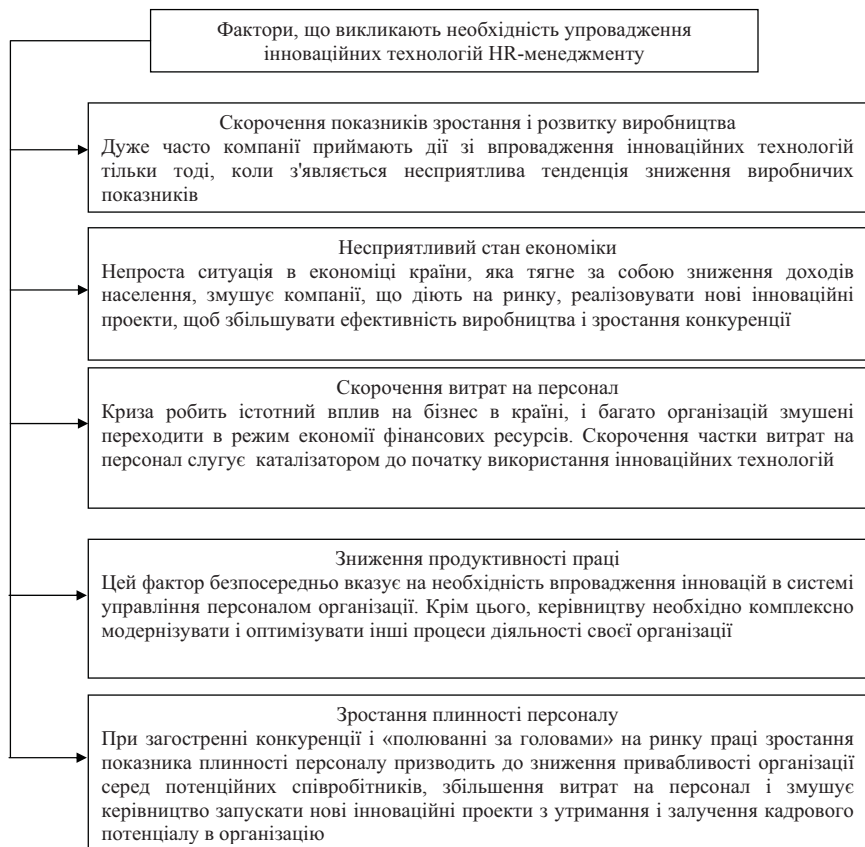


Рис. 6.7. Фактори, що викликають необхідність упровадження інноваційних технологій HR-менеджменту

Для оптимізації витрат і використання кращих практик компанії поступово переходять на дистанційний асесмент, формуючи профілі кандидатів на основі інформації з соціальних мереж, впроваджують нові формати рекрутингу – відеоінтерв'ю.

Сфера внутрішніх комунікацій також є популярною для застосування інноваційних технологій управління персоналом. Створення сприятливого внутрішнього клімату та корпоративної культури для творчої та інноваційної активності персоналу – все це є необхідною умовою для забезпечення ефективності виробництва і підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку. У колективі компанії повинна бути атмосфера, що дає можливість для генерування і вису-

нення нових ідей і пропозицій, проведення експериментів і взаємодії з колегами.

В якості ще одного напрямку використання інноваційних технологій в управлінні кадрами слід зазначити систему мотивації персоналу. Загальновідомі два фундаментальні види мотивації праці: матеріальна і нематеріальна.

Матеріальна мотивація персоналу – це універсальний спосіб підвищення продуктивності праці, стимулювання працівників виконувати свої обов'язки якісно та в тих обсягах, які необхідні. Матеріальна мотивація ґрунтується на формуванні системи грошових винагород для персоналу, до якої слід віднести заробітну плату, премії, доплати, корпоративні бонуси, пільги та ін.

Матеріальні методи заохочення будуть чітко прив'язані до результатів роботи. Розмір матеріального заохочення буде залежати від якості і результату виконаної роботи. Тому в компанії кожен співробітник повинен бути проінформований про те, з виконання яких показників складається розмір заробітної плати і в чому сенс мотивації.

До сучасних методів нематеріального стимулювання співробітників можна віднести підтримку у вигляді соціального пакета, оплати проїзду, мобільного зв'язку, харчування, медичних послуг, санаторно-курортного лікування; можливість самореалізації через кар'єрний ріст; проведення різних конкурсів; гнучкий графік роботи, в тому числі з можливістю віддаленого доступу; визнання заслуг з боку керівництва у вигляді заохочень на дошках пошани, нагороджень грамотами та дипломами.

Отримання позитивних результатів від впровадження інноваційних технологій в управлінні персоналом організації неможливе без вкладення ресурсів для старту, стимулювання і підтримки інновацій в організації.

По-перше, будь-яке починання в застосуванні інноваційних технологій в управлінні персоналом має бути підкріплено бюджетом на інновації. Необхідно мати фонд коштів для реалізації нових ідей і підходів, а також заохочувати творчу активність персоналу компанії, який займається генеруванням ідей і їх втіленням в роботу компанії. Дуже часто в організації просто відсутні кошти на використання інноваційних підходів або керівництво не бажає запроваджувати новітні методи управління персоналом, що гальмує процес впровадження інновацій або робить неможливим їх використання.

По-друге, головним ресурсом є ініціатива і підтримка з боку керівництва компанії. Відсутність цього призводить до того, що активні співробітники перестають сумлінно працювати, не бачать успіху в реалізації інноваційних технологій і нововведення не приводять до успіху, а залишаються тільки на папері.

По-третє, розвиток творчого потенціалу, знань і компетенцій співробітників є необхідним ресурсом на шляху інноваційного розвитку сфери управління персоналом. При впровадженні інноваційних технологій HR-менеджменту в компанії обов'язково потрібно враховувати перешкоди і ризики, з якими доведеться зіткнутися і які будуть гальмувати цей процес. До таких ризиків слід віднести:

1) відсутність в компанії працівників, які володіють лідерськими якостями і бажанням брати на себе відповідальність за результати діяльності, вести за собою інших співробітників;

2) низький рівень освіти, творчого потенціалу та бажання у персоналу навчатися самостійно і розвиватися;

3) недостатність коштів у компанії для реалізації програм навчання і розвитку персоналу, засобів на формування системи мотивації співробітників;

4) недостатність або відсутність часу у персоналу для розробки та реалізації креативних ідей у зв'язку з завантаженістю при виконанні своїх прямих професійних обов'язків.

Основна причина необхідності виділення управлінських інновацій як окремої категорії інновацій – соціальність інновацій подібного типу, що обумовлює наявність специфічної для даного типу інновацій сукупності аспектів, які повинні одночасно враховуватися при впровадженні та оцінці такої інновації. До таких аспектів можна віднести:

- 1) техніко-економічні;
- 2) організаційно-економічні;
- 3) правові;
- 4) соціально-психологічні;
- 5) педагогічні та ін.

Техніко-економічний ефект у сфері управління досягається за рахунок зниження трудомісткості виконання процедур, пов'язаних з безпосереднім виконанням управлінських функцій, в тому числі можливі вигоди від вибору найбільш економічних способів управління.

Економічний ефект у виробництві виникає внаслідок поліпшення продуктивності і якості праці, який пов'язують з упровадженням управлінської інновації і є непрямым її наслідком.

Оцінка ефективності управлінських інновацій, таким чином, вимагає врахування обох видів виникаючих економічних ефектів, що викликає певні труднощі у зв'язку з великою кількістю невиробничих і виробничих факторів, на які можуть вплинути дані ефекти, а також у зв'язку зі складністю приведення всіх складових економічних ефектів до єдиної системи вимірювання для розрахунку загального ефекту.

При оцінці будь-якої управлінської інновації необхідний облік синергетичного ефекту. Управлінська інновація впливає в першу чергу на нематеріальні аспекти діяльності компанії і слабо пов'язана з вартісними результатами діяльності організації.

В цілому теоретичні підходи до визначення ефективності інновацій HR-менеджменту можуть бути розділені за двома класифікаційними ознаками.

За типом розрахункової ефективності:

- економічна ефективність;
- соціальна ефективність.

Економічна ефективність інновацій в управлінні персоналом оцінюється як результативна зміна фінансових показників діяльності компанії (прибуток, собівартість та ін.), очікуване або яке сталося після впровадження інновації в управлінні персоналом. Даний тип ефективності відносно слабо досліджений в теоретичній літературі. Основними перешкодами для розрахунку подібного типу ефективності вважаються:

- 1) неможливість перекладу зміни якісних показників у вартісний (грошовий) еквівалент;
- 2) складність обліку всіх наслідків від впровадження інновації при визначенні підсумкового впливу на фінансові результати.

Аналізуючи наукові концепції, можна виділити два підходи до проведення оцінки економічної ефективності HR-менеджменту.

Перший підхід пропонує розглядати весь персонал організації в якості одного «сукупного» працівника. Другий підхід передбачає диференціацію живої праці за виробами і видами робіт.

Соціальна ефективність інновацій HR-менеджменту розглядається з точки зору оцінки можливості досягнення позитивних і усунення негативних (в соціальному аспекті) змін в організації, а також досягнення будь-яких цілей, не спрямованих на зміну вартісних показників.

Позитивні зміни, пов'язані з упровадженням інновації і вимірювані за допомогою розрахунку соціальної ефективності, згруповано на рисунку 6.8.

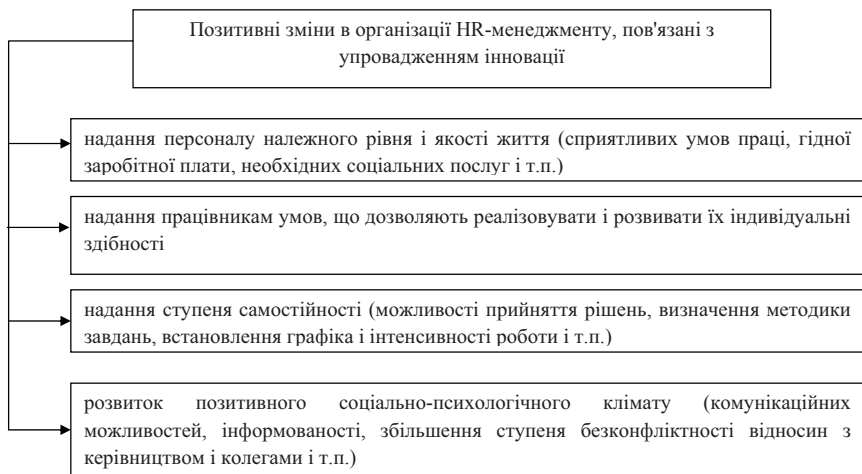


Рис. 6.8. Позитивні зміни в організації HR-менеджменту, пов'язані з упровадженням інновацій

Соціальна ефективність інновацій HR-менеджменту також враховує запобігання негативних змін, в тому числі:

- 1) Шкода, завдана внаслідок несприятливих умов праці (професійних захворювань, нещасних випадків на роботі і т.п.).
- 2) Збиток, що заподіюється особистості (внаслідок інтелектуальних і фізичних перевантажень, стресових ситуацій та ін.).

Залежно від поставлених цілей впровадження інновації розглядаються соціальні результати вдосконалення системи і технології HR-менеджменту окремо по кожній зі складових системи HR-менеджменту, як зазначено на рисунку 6.9.

2-га ознака. На основі підходу до оцінки ефективності інновацій HR-менеджменту.

Ефективність інновацій HR-менеджменту може бути виміряна як приріст ефективності всієї системи управління персоналом або окремих її підсистем.

Ефективність інновації HR-менеджменту в такому випадку розраховується як різниця між конкретними показниками, що обчислюються з метою оцінки ефективності системи персоналу на звітні дати до і після впровадження конкретної інновації.

Кількість методів обчислення ефективності інновації HR-менеджменту в даному випадку досить велика, оскільки є похідною від великого числа методів оцінки системи HR-менеджменту і окремих її підсистем.



Рис. 6.9. Соціальні результати вдосконалення системи і технології HR-менеджменту

Методика оцінки ефективності інновацій в HR-менеджменті:

1) Проведення регулярних кількісних і якісних оцінок підсистем управління персоналу. Метод проведення оцінок – розрахунки (кількісних показників), опитування (для отримання якісних показників);

2) Конвертація отриманих якісних результатів за допомогою розробленої експертної бальної системи;

3) Складання економетричної моделі, де в якості ендогенних змінних виступає зміна отриманих показників, як екзогенної змінної – зміна фінансових результатів діяльності компанії;

4) Виявлення кількісної залежності зміни одержуваного прибутку від зміни показників, що відображають результати впровадження інновацій в сфері управління персоналом.

2 підхід. Ефективність інновації визначається впливом впровадження інновації на конкретні, заздалегідь визначені показники успішності організації.

В даному випадку під ефективністю інновації мається на увазі досягнення організацією поставлених перед нею стратегічних і тактичних цілей - як на рівні всієї організації, так і на рівні підрозділів.

Поняття оцінки ефективності HR-менеджменту, що зустрічається у зарубіжних і вітчизняних авторів, має спільні риси – ефективність HR-менеджменту пропонується визначати шляхом співвіднесення витрат і вигод від застосування організацією конкретних робочих методик у системі HR-менеджменту.

Компонентами економічної ефективності HR-менеджменту Л. Водачек, О. Водачкова вважають:

1. Співвідношення (економічний результат / витрати) в якості центрального компонента управління персоналом, що розглядається як визначення ступеня стратегічних цілей організації.

2. Ступінь досягнення довгострокових компонент управління економічною ефективністю в системі управління персоналом, що відбивають частку внеску співробітників у діяльність і розвиток компанії в довгостроковому періоді.

При цьому неможливо одночасне досягнення показників стабільності і гнучкості в повному обсязі, і завданням HR-менеджменту стає знаходження балансу між ними, враховуючи динаміку умов.

Таким чином, способи оцінки ефективності інновацій HR-менеджменту, засновані на розрахунку зміни окремих показників ефективності системи HR-менеджменту в цілому, несуть в собі ті ж недоліки, що і способи оцінки ефективності системи HR-менеджменту, похідними від яких вони є. При цьому необхідно також відзначити, що оцінка ефективності системи HR-менеджменту, як правило, є процесом, що базується на оцінці істотного числа факторів, що оцінюються за допомогою експертних оцінок. Розрахунок ефективності інновації шляхом

порівняння експертних оцінок, розрахованих у різних часових періодах, може привести до значного спотворення одержуваної оцінки внаслідок різниці в суб'єктивних поглядах експертів, які проводили оцінку.

В європейських країнах поширені так звані «центри оцінки», діяльність яких полягає у виявленні за допомогою експертів на основі спеціального комплексу показників потенційних здібностей працівників управління. При використанні такого роду послуг компанія, що впроваджує інновацію, проводить попередні консультації з експертами центрів оцінки, що дозволяє зробити якісний попередній вимір показників, необхідних у подальшому для зіставлення з аналогічними показниками, розрахованими після впровадження інновації.

Вітчизняна практика оцінки ефективності інновацій в HR-менеджменту поки знаходиться в початковій стадії, що підтверджується обмеженою кількістю інформації про це у відкритих джерелах.

Проведення прикладних досліджень процесів HR-менеджменту на основі комплексного використання статистичних методів останнім часом в Україні проводити складно: воно вимагає наявності тривалих часових рядів з одночасною їх порівняльністю за окремими тимчасовими відрізками.

Велика частина методик оцінки ефективності HR-менеджменту, таким чином, базується на першій концепції, тобто проводиться оцінка не стільки внеску системи управління персоналом в ефективність виробництва, скільки його якісного впливу на таку ефективність.

На практиці організації стикаються з труднощами при оцінці ефективності інновацій HR-менеджменту. Існуючі методи сприймаються як неефективні з точки зору отримання причинно-наслідкових зв'язків між інновацією і її кінцевим результатом. Потрібне використання показників, що ясно відображають вплив упровадженої інновації у сфері HR-менеджменту на показники діяльності компанії або чітко відображають ступінь досягнення організацією поставлених нею цілей в результаті впровадження такої інновації.

Підводячи підсумок, можна сказати, що інноваційний шлях розвитку організації дуже важкий, і активний розвиток компанії сьогодні неможливий без застосування інноваційних технологій HR-менеджменту, щоб займати лідируючі позиції на ринку і збільшити ефективність виробництва.

Практика показує, що застосування інноваційних технологій HR-менеджменту тягне за собою зміни в інших сферах діяльності організації (в управлінні і ефективному використанні ресурсів, у методах вибудовування взаємин з ключовими партнерами, у підвищенні продуктивності праці та ін.). Розуміння актуальних напрямків у розвитку та впровадженні інноваційних технологій HR-менеджменту дозволить підвищити взаємну задоволеність у праці між співробітниками і компанією.

Питання для самоперевірки:

1. Визначте, у чому полягає важливість і основна мета управління людськими ресурсами організації.
2. Обґрунтуйте, як «управління людськими ресурсами» співвідноситься зі стратегічним менеджментом та інноваційним менеджментом.
3. Дайте характеристику суб'єктам управління людськими ресурсами.
4. Опишіть основні характеристики концепції управління людськими ресурсами.
5. Зазначте передумови виникнення концепції управління людськими ресурсами в сучасному менеджменті.
6. Поясніть, у чому полягає суть теорій людського і соціального капіталу.
7. Дайте характеристику основним міжнародним аспектам управління людськими ресурсами в контексті процесів глобалізації.
8. Дайте характеристику цілям HR-менеджменту організації.
9. Опишіть завдання HR-менеджменту.
10. Обґрунтуйте елементи системи HR-менеджменту.
11. Охарактеризуйте вимоги, що пред'являються до формування злагодженої системи HR-менеджменту.
12. Опишіть методологічні принципи, що відповідають за визначення напрямків щодо розвитку системи управління.
13. Дайте характеристику «м'якій» моделі HR-менеджменту.
14. Дайте характеристику «жорсткій» моделі HR-менеджменту.
15. Визначте сутність поняття «інноваційні методи HR-менеджменту».
16. Опишіть сучасні інноваційні технології HR-менеджменту.
17. Дайте характеристику факторам, що викликають необхідність упровадження інноваційних технологій HR-менеджменту.
18. Визначте позитивні зміни в організації HR-менеджменту, пов'язані з упровадженням інновацій.
20. Обґрунтуйте соціальні результати вдосконалення системи і технології HR-менеджменту.

Тестові завдання

1. Яка теорія HR-менеджменту отримала розвиток з 1930 року:
а) класична; б) теорія людських ресурсів;
в) теорія людських відносин.
2. Який з цих теоретиків є представником теорії людських ресурсів:
а) Лікар; б) Блей;
в) Маслоу.
3. Для якої теорії справедливий вираз: праця для більшості людей не приносить задоволення, те, що вони роблять, менш важливе для них, ніж те, що вони при цьому заробляють?
а) теорія людських ресурсів; б) класична;
в) теорія людських відносин.

4. До якої теорії відноситься наступний постулат: трудящі прагнуть бути корисними і значущими, вони відчують бажання бути інтегрованими в загальну справу і визнаними як особистості?

- а) теорія людських відносин; б) теорія людських ресурсів;
- в) класична.

5. Що не відноситься до специфіки, яку необхідно враховувати при формуванні філософії HR-менеджменту в Україні:

- а) українець звик до циклічності праці (влітку зробимо все, щоб взимку відпочивати);
- б) українець не мислить себе поза суспільством, займається суспільно корисною працею, тобто прояв духовного життя;
- в) українець звик ставити особисте вище суспільного і працювати індивідуально.

6. Про який термін йдеться: передбачає організацію найму, відбору прийому персоналу, його ділову оцінку, профорієнтацію і адаптацію, навчання, управління його діловою кар'єрою і службово-професійним просуванням:

- а) система управління персоналом;
- б) технологія управління персоналом.

7. Про який метод йдеться: орієнтовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність дисципліни праці, почуття обов'язку, прагнення людини трудитися в певній організації, культура трудової діяльності:

- а) економічні методи; б) адміністративні методи;
- в) соціально-психологічні методи.

8. Сутність науково-технічної мети полягає у:

- а) забезпечення організації кадрами, їх ефективного використання, професійного і соціального розвитку;
- б) забезпечення випуску планового обсягу продукції і надання послуг заданого рівня якості та ритмічності виробництва;
- в) забезпечення заданого науково-технічного рівня продукції і послуг, а також науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок при постійному підвищенні продуктивності праці на основі нових технологій.

9. Сутність комерційної мети полягає в:

- а) отримання прибутку від реалізації продукції або послуг заданого обсягу і необхідного рівня якості;
- б) забезпечення реалізації продукції і послуг, а також результатів науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок в задані терміни;
- в) забезпечення організації кадрами, їх ефективного використання, професійного і соціального розвитку.

10. У конкретній ситуації розвитку ринкової економіки нашої країни більш правомірно в якості генеральної мети розглядати:

- а) виробничу;
- б) комерційну;
- в) економічну.

11. Про який принцип, що характеризує вимоги до формування системи управління персоналом, йдеться: відповідність системи управління персоналом передовим закордонним і вітчизняним аналогам:

- а) потенційні імітації;
- б) перспективність;
- в) прогресивність.

12. Елементом стратегії управління персоналом є:

- а) система планування організації;
- б) система прогнозування організації;
- в) футурологія персоналу.

13. Який метод є своєрідним засобом, що використовується для вивчення різних всіляких комбінованих варіацій організаційних рішень:

- а) метод параметрії;
- б) нормативний метод;
- в) метод динаміки.

14. Основним методом, що використовують у побудові системи управління співробітниками, вважається:

- а) метод системного аналізу;
- б) метод параметрії;
- в) метод експертних оцінок.

15. Метод колективного обговорення керівниками та спеціалістами особистих напрямків, в яких повинна розвиватися система управління персоналом:

- а) метод експертних оцінок;
- б) метод творчої наради;
- в) нормативний метод.

16. До «м'якої» моделі управління персоналом можна віднести такі характеристики:

- а) суворе дотримання посадових інструкцій;
- б) негайний контроль якості виконаної роботи;
- в) індивідуальна відповідальність працівника незалежно від посади.

17. До «жорсткої» моделі управління персоналом можна віднести такі характеристики:

- а) колективне прийняття рішень;
- б) індивідуальне прийняття рішень менеджером;
- в) довгострокова перспектива співпраці при наймі персоналу.

18. Сучасні інноваційні технології управління персоналом у сфері процесу формування персоналу – це:

- а) хедхантинг;
- б) коучинг;
- в) грендинг.

19. Система підбору персоналу з використанням інтернет-ресурсів:

- а) хедхантинг;
- б) коучинг;
- в) е-рекрутмент.

20. Пошук, цілеспрямований підбір кандидатів на ключові позиції менеджерів середньої та вищої ланки:

- а) хедхантинг;
- б) коучинг;
- в) е-рекрутмент.

21. Інноваційні технології в сфері навчання і розвитку персоналу:

- а) хедхантинг;
- б) коучинг;
- в) грендинг.

22. Технології для поточної роботи з персоналом з точки зору інноваційного підходу:

- а) хедхантинг;
- б) коучинг;
- в) грендинг.

23. Методика оцінки ефективності інновацій в управлінні персоналом:

- а) проведення регулярних кількісних і якісних оцінок підсистем управління персоналу;
- б) своєчасна ідентифікація проблем у взаєминах колективу;
- в) зростання рівня задоволення потреб персоналу.

24. Позитивні зміни в організації управління персоналом, пов'язані з упровадженням інновацій:

- а) конвертація отриманих якісних результатів за допомогою розробленої експертної бальної системи;
- б) надання працівникам умов, що дозволяють реалізовувати і розвивати їх індивідуальні здібності;
- в) приріст ефективності всієї системи управління персоналом.

25. До соціальних результатів удосконалення системи і технологій управління персоналом у підсистемі розвитку організаційної структури управління можна віднести:

- а) виклад цілей і завдань для забезпечення прийняття керівних рішень;
- б) успішне управління якістю;
- в) правовий захист працівників.

26. До соціальних результатів вдосконалення системи і технологій управління персоналом у підсистемі мотивації і стимулювання можна віднести:

- а) відповідність вимогам з психофізіології;
- б) підвищення рівня етичних норм у взаєминах;
- в) створення зв'язку між ефективністю праці та її оплатою.

27. Ефективність інновацій в управлінні персоналом може бути виміряна як:

- а) приріст ефективності всієї системи управління персоналом;
- б) оцінка показників потенційних здібностей працівників управління;
- в) ступінь досягнення довгострокових компонент управління економічною ефективністю в системі управління персоналом.

Список використаних джерел:

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури. 2011. 417 с.
2. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посіб. / за ред. Посилкіної О. В. Харків : НФаУ, 2014. 548 с.
3. Кайлюк Є. М., Фесенко Г. Г. Психологія управління : навч. посіб. Вид. 2-ге, виправ. й допов. Харків : ХНАМГ, 2012. 202 с.
4. Колот А. М. Соціально-трудові відносини : теорія і практика регулювання : монографія. Київ : КНЕУ, 2003. 230 с.
5. Кунц Г., О'Доннелл С. Управление. Системный и ситуационный анализ управленческих функций : в 2 т. / пер. с англ.; общ. ред. акад. Д. М. Гвишиани. Москва : Прогресс, 1981. 496 с.
6. Никифорова В. Г. Управління персоналом : навчальний посібник. 2-ге вид., виправ. та допов. Одеса : Атлант, 2013. 275 с.
7. Соловійов О. В., Соловійова О. Є. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент персоналу» (для студентів денної форми навчання освітньо-кваліфікаційного рівня магістр, спеціальностей 8.03050401 – «Економіка підприємства», 8.03050901 – «Облік та аудит»). Харків : ХНАМГ, 2012. 70 с.
8. Торкатюк В. І., Шутенко А. Л., Коненко В. В. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент персоналу» (для студентів 5 курсу денної форми навчання спеціальності 8.03050901 «Облік і аудит»). Харків : ХНАМГ, 2012. 76 с.
9. Управління трудовим потенціалом фармацевтичних підприємств в умовах менеджменту якості : монографія / О. В. Посилкіна, О. В. Доровський, Ю. С. Братішко, М. І. Сидоренко ; за ред. проф. О. В. Посилкіної. Харків : НФаУ, 2010. 416 с.
10. Berry L. L., Parasuraman A. Marketing Services: Competing Through Quality. New York : The Free Press, 1991. 203 p.
11. Edwards Deming W. The Essential Deming : Leadership Principles from the Father of Quality. Joyce Orsini. 2012. 352 с.
12. Work psychology. Understanding Human behavior in the Work place. // J. Arnold, L. Cooper, Ivan T. Robertson. 3rd ed. Financial Times Professional Limited, 2010.

РОЗДІЛ 7

КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ

7.1 Сутність корпоративного управління, умови його виникнення та інструменти реалізації

Виникнення корпоративного управління як нового підходу до організації та ведення підприємницької діяльності було обумовлене бурхливим економічним розвитком високорозвинених країн.

Корпоративне управління являє собою процес управління корпоративними відносинами в організації з метою реалізації її стратегічних цілей шляхом забезпечення дієвості механізму прийняття ефективних рішень на основі регулювання і контролю корпоративних прав та моніторингу результатів діяльності в інтересах усіх учасників корпоративних відносин.

Корпоративне управління є міцним інструментом економічного управління суспільним розвитком, застосовування якого, певною мірою, доповнює дію механізмів державного регулювання ринкових відносин. В основі корпоративного управління знаходяться корпоративні відносини, що здійснюються з урахуванням інтересів власників та інших зацікавлених осіб. Корпоративне управління є частиною загальної системи менеджменту підприємства, ключовим елементом узгодження дій власників та управлінців.

В літературі існує безліч визначень терміна «корпоративне управління», обумовлених значним колом суб'єктів та відносин, що підпадають під його регулювання. Трактуювання терміна «корпоративне управління» з моменту свого виникнення пройшло тривалу еволюцію, поглиблюючись разом з економікою країн та адаптуючись до змін у веденні ефективної підприємницької діяльності. В якості однієї з перших спроб визначення сутності корпоративного управління можна вважати доповідь Комітету з фінансових аспектів корпоративного управління (1992 р.) у Великій Британії, у якій корпоративне управління трактується як система, за допомогою якої здійснюється управління компаніями та контроль за їх

діяльністю [1]. Річард Лінч у роботі «Корпоративна стратегія» (1997 р.) характеризував корпоративне управління як призначення менеджерів вищої ланки управляти організацією та їх взаємодія з власниками, персоналом та іншими стейкхолдерами [2, с. 13]. У дискусії з розвитку теорії корпоративного управління переломним можна вважати 1999 р., коли були затверджені «Принципи корпоративного управління ОЕСР», що розкривають корпоративне управління як систему взаємовідносин між менеджерами компанії, її радою директорів, акціонерами та іншими зацікавленими особами, які визначають структуру, за допомогою якої встановлюються цілі компанії, а також способи їх досягнення та здійснюється моніторинг результатів діяльності [3, с. 9].

Закон України «Про акціонерні товариства» [4] трактує корпоративне управління як «систему відносин, яка визначає правила та процедури прийняття рішень щодо діяльності господарського товариства та здійснення контролю, а також розподіл прав і обов'язків між органами товариства та його учасниками стосовно управління товариством».

Масштабний вплив корпорацій на економічні процеси та суспільство в цілому означив існування суспільного, приватного, нормативного, управлінського та економічного підходів щодо визначення цього терміна. Сутність названих підходів розкрито у таблиці 7.1

Таблиця 7.1

Підходи до визначення сутності корпоративного управління

Підхід	Сутність корпоративного управління
Суспільний підхід (зовнішні відносини)	Регулювання відносин між корпорацією (корпоративним сектором економіки) і суспільством
Приватний підхід (внутрішня архітектура)	Вибір найкращих механізмів управління і розподілу власності між різними групами учасників корпоративних відносин
Нормативний підхід	Формування законодавчої та нормативної бази, кодексу принципів, що регламентують права, обов'язки та відповідальність суб'єктів корпоративного сектора
Управлінський підхід	Управління системою взаємовідносин між органами управління, посадовими особами корпорації, акціонерами та іншими зацікавленими особами
Економічний підхід	Управління економічною діяльністю корпорації (корпоративного сектора економіки) з метою її збалансованого розвитку та підвищення ефективності діяльності в напрямі задоволення інтересів учасників-акціонерів, фінансові внески яких сформували капітал підприємства

Корпоративне управління орієнтовано на розширення здатності суспільства до подолання природних вад і обмежень дії ринкового механізму корпоративного господарювання. В сучасному ринковому середовищі корпоративне управління виступає головним

детермінантом забезпечення ефективної реалізації прав власності та утворення належних структур корпоративного контролю. Ключовою рисою системи корпоративного управління, що характеризує організаційно-правову форму акціонерного товариства, є відокремлення процесів управління і володіння, в яких спостерігаються розбіжності інтересів, і навіть конфліктні ситуації, різних груп зацікавлених осіб. Основними цілями корпоративного управління є створення балансу інтересів учасників корпоративних відносин і підвищення ефективності функціонування корпорації. Суб'єктами корпоративного управління виступають фізичні або юридичні особи (групи осіб), які можуть впливати на діяльність корпорації або підпадають під її вплив. Це акціонери (фізичні та юридичні особи); менеджери товариства; співробітники; інвестори (власники інших цінних паперів товариства); кредитори; фінансові та торгові посередники; постачальники; громадські організації, які можуть впливати на діяльність корпорації; органи державної влади та місцевого самоврядування тощо. Об'єктами корпоративного управління виступають корпоративні права, які включають право на участь в управлінні акціонерним товариством, право на отримання дивідендів та активів акціонерного товариства у разі його ліквідації відповідно до закону, інші права, передбачені законом чи статутними документами. На державному рівні до об'єктів корпоративного управління можна віднести форми і методи державного регулювання корпоративного сектора та державні корпоративні права.

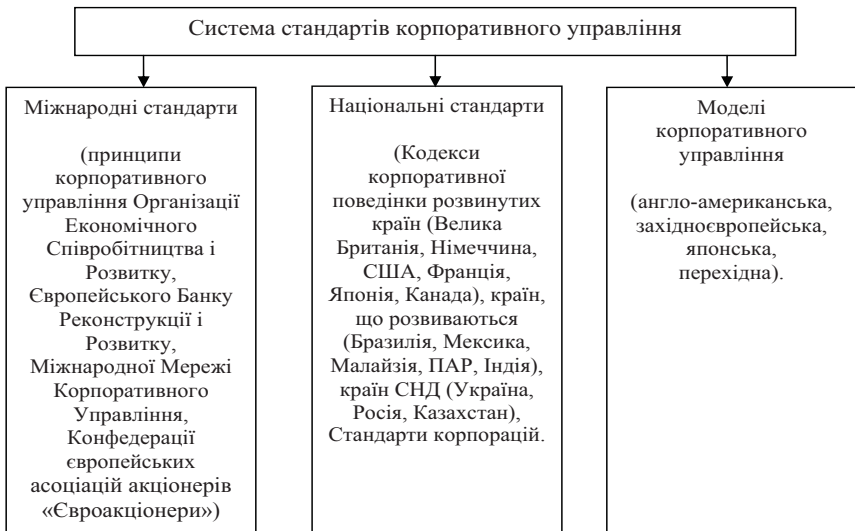


Рис. 7.1. Система стандартів корпоративного управління

Для ефективної роботи корпорацій розроблено систему стандартів корпоративного управління, яку визначають міжнародні і національні стандарти, моделі корпоративного управління (рис. 7.1).

Критеріями ефективного корпоративного управління виступають:

- прозорість інформації про діяльність корпорації та її фінансовий стан;
- захист прав та інтересів акціонерів;
- контроль за діяльністю виконавчих органів;
- свобода контролюючих органів (наглядової ради) у визначенні стратегії корпорації, моніторинг її діяльності.

7.2 Моделі корпоративного управління

Незалежно від країни можна визначити фактори, що визначають структуру управління корпорацією (акціонерним товариством):

- законодавство і різні нормативні акти, що регулюють права й обов'язки всіх зацікавлених сторін;
- структура управління, що сформована в даній країні;
- статут кожного акціонерного товариства.

Однак у кожній країні існують і певні національні особливості, які характеризують структуру управління. Дослідники визначають чотири основні моделі управління акціонерними товариствами: англо-американська, японська, німецька і сімейна модель. Головними елементами моделі виступають основні учасники акціонерного товариства (корпорації) та механізм взаємодії між ними; законодавчі норми; склад ради директорів; розмір пакетів акцій; вимоги до розкриття інформації для корпорацій, що включені у лістинг; корпоративні дії, які вимагають схвалення акціонерів; кількість акціонерів, що безпосередньо беруть участь в управлінні корпорацією.

Англо-американська модель характеризується не тільки наявністю індивідуальних інвесторів, але і постійно зростаючою кількістю незалежних від корпорації акціонерів. Характерними рисами англо-американської моделі є [5]:

- наявність індивідуальних та інституціональних інвесторів, неафілійованих із корпорацією, тобто не пов'язаних з корпорацією зовнішніх акціонерів (акціонерів-аутсайдерів), кількість яких постійно зростає;
- добре розвинене законодавство, що характеризує права і обов'язки таких основних учасників, як менеджери, директори та акціонери;

- відносно нескладний механізм взаємодії між акціонерами та між акціонерами і корпорацією як на річних спільних зборах, так і між ними;
- відсутність тісних зв'язків з банками (антитрестівським законодавством заборонено одному банку надавати значний набір банківських послуг корпорації та виступати інституційним інвестором; корпорації отримують фінансові послуги від декількох банків, а також від добре організованого фондового ринку).

Ця модель використовується в корпораціях США, Великої Британії, Канади, Австралії, Нової Зеландії та інших країнах, де акціонування стало звичайним засобом накопичення капіталу, і передбачає в найбільш великих корпораціях поділ функцій володіння й управління. Розміри ринку капіталу, переважання акціонерного фінансування, розвиненість системи корпоративного управління пов'язані між собою, адже США та Велика Британія водночас є країнами з найбільш розвинутою системою голосування за дорученням, з найбільшим ринком капіталу та безпрецедентної активності інституціональних інвесторів. Саме тому фондовий ринок США та Великої Британії вважається найрозвинутішим у світі за показниками капіталізації (Нью-Йоркська фондова біржа займає 1-ше місце, Лондонська – 3-тє) [6]. Учасниками моделі виступають менеджери, директори, акціонери, біржі, урядові агентства, організації і консалтингові фірми, що надають консультації корпораціям і/або акціонерам з питань корпоративного управління і голосування за дорученням. Інвестори, які володіють корпорацією, делегують функції управління менеджерам – найманим робітникам, професійним управляючим і платять їм за виконання «агентських послуг», самі при цьому за дії корпорації не несуть жодної юридичної відповідальності. Часто інтереси акціонерів і менеджерів розходяться. Для подолання цих протиріч акціонерами створюється Рада директорів, яка виконує фідучіарні (від. англ. *fiduciary* – куратор, довірена особа) функції, діє на користь акціонерів та реалізує контроль за управлінням. У більшості корпорацій Великої Британії і США до ради директорів входять як «внутрішні» члени, або «інсайдери», так і «зовнішні» (незалежні), або «аутсайдери». Традиційно головою Ради директорів і генеральним директором корпорації є одна й та сама особа. Взаємини між директорами й акціонерами визначаються низкою законів і правил. Обов'язкового схвалення акціонерів вимагають питання обрання директорів, призначення аудиторів, злиття й поглинання, реорганізації, зміни до статуту

корпорації тощо. Акціонери можуть вносити пропозиції до порядку денного щорічних загальних зборів акціонерів, причому вони мають право голосувати за дорученням, заповнюючи бюлетень і відсилаючи його поштою, навіть не будучи присутніми на щорічних загальних зборах. Тим самим акціонер уповноважує президента Ради директорів діяти від його імені та виступати його довіреною особою.

Японська модель корпоративного управління використовується тільки японськими корпораціями. Характерними її рисами є тісний взаємозв'язок «банк-корпорація», високі відсотки банків та різноманітних корпорацій у складі акціонерів. Домінуючими суб'єктами у системі корпоративного управління є «кейрецу» – групи корпорацій, поєднаних спільним володінням інвестиційним капіталом. Японська модель корпоративного управління базується навколо ключового банку та фінансово-промислової мережі чи кейрецу і є багатосторонньою. Майже всі японські компанії мають міцні зв'язки з ключовим банком, який є основним власником акцій корпорації та надає своїм корпоративним клієнтам кредити і послуги з випуску облігацій, акцій, ведення розрахункових рахунків і консалтингу. Відмінною рисою японської моделі є державна підтримка тих корпорацій, що знаходяться у скрутному фінансовому становищі, яка надається шляхом участі у них держави. Крім того, взаємодія між учасниками корпоративних відносин спрямована на налагодження ділових контактів, а не на баланс сил, як у англо-американській моделі, завдяки чому мінімізується конфлікт інтересів. Схвалення акціонерів вимагають питання, що пов'язані з виплатою дивідендів і розподілом засобів, виборами Ради директорів і призначенням аудиторів, капіталом корпорацій, змінами у Статуті, виплатами вихідної допомоги директорам і аудиторам, злиття, поглинання й реорганізації.

Суттєво відрізняється від англо-американської і японської моделей німецька (західноєвропейська) модель корпоративного управління. Вона використовується в австрійських і німецьких корпораціях, окремі її елементи присутні у практиці корпоративних відносин в Нідерландах і Скандинавії та використовуються в деяких корпораціях Бельгії і Франції. У цій моделі корпоративного управління банки є довгостроковими акціонерами корпорацій. У 1990 р. три найбільші банки Німеччини («Deutsche Bank», «Commerzbank» і «Dresdener Bank») входили до складу наглядових рад 85 зі 100 німецьких корпорацій. Інституційні агенти, такі як пенсійні фонди, та індивідуальні інвестори практично не відіграють жадної

ролі у системі корпоративного управління. У акціонерному капіталі їх сумарна частка може не перевищувати 3-5 %. Доволі помітною (19 %) та постійно зростаючою є частка іноземних інвесторів у акціонерному капіталі [6, с. 15].

- Характерними рисами німецької (західноєвропейської) моделі є [7]:
- двопалатне правління, що складається із виконавчої (чиновники корпорації) і спостережної рад (робочі/службовці компанії і акціонери). Спостережна рада призначає, розпускає і надає поради виконавчій, санкціонує рішення вищого керівництва, засідає звичайно раз на місяць, складається виключно із працівників корпорації. Її склад і розміри визначаються законами про рівноправність і промислову демократію. За повсякденне управління компанією відповідає виконавча рада;
 - обмеження прав акціонерів у частині голосування відповідно до статуту підприємства, тобто кількість голосів, які акціонер має на зборах, може не збігатися з кількістю акцій, які йому належать.

У Німеччині капіталізація фондового ринку невелика порівняно з могутністю її економіки, адже більшість німецьких корпорацій традиційно надають перевагу не акціонерному, а банківському фінансуванню. Процент індивідуальних акціонерів низький, що віддзеркалює загальний консерватизм інвестиційної політики країни, оскільки структура корпоративного управління зорієнтована на збереження контактів між ключовими учасниками, тобто корпораціями і банками. Досить значний відсоток іноземних інвесторів.

Ключовими елементами німецької (західноєвропейської) моделі корпоративного управління є корпоративні акціонери і банки, які одночасно виступають як кредитори, акціонери, емітенти цінних паперів і боргових зобов'язань, депозитарії і агенти, що голосують на річних загальних зборах. Корпорації можуть не належати до певної групи пов'язаних між собою компаній, маючи довгострокові вклади в інших неафілійованих корпораціях. У Німеччині федеральні і місцеві закони мають вплив на корпоративне управління. Статuti акціонерного товариства і фондової біржі, комерційні правила, правила, в яких обговорюється склад спостережної ради, входять до складу федерального законодавства. Однак регулювання бірж є прерогативою місцевої влади. У 1995 році було засновано Федеральне агентство, що регулює ринок цінних паперів. Особливістю німецької (західноєвропейської) моделі є також те, що у фінансовій звітності корпораціям дозволяється мати значну частку нерозподіленого прибутку, що допускає корпораціям занижувати свою вартість.

Також виділяють сімейну модель корпоративного управління (родинний капіталізм), яка притаманна багатьом країнам Азії, Латинської Америки, Південної Африки, а також низки європейських країн (зокрема Італії та Швеції). Акціонерний капітал у цій моделі зосереджений у руках сімейних кланів (холдингів), що мають повний контроль над бізнесом. Холдингова компанія здійснює контроль за діяльністю цілого ряду фірм, які, в свою чергу, відповідно до ієрархії, контролюють одна одну. Дрібні інвестори можуть притягуватись у такі фірми для розширення їх акціонерного капіталу, але вони не отримують більшості голосів у жодній з них. Дана модель будується за принципом піраміди. Така її побудова необхідна для того, щоб прибутки компаній, що входять у холдингову структуру, можна було переказувати на головну компанію, якій належать усі права на володіння структурою та контроль за всіма компаніями. Перерозподіл грошових коштів може здійснюватися методами: трансферного ціноутворення, перехресного фінансування, взаємного страхування [8, с. 105]. Для сімейної моделі характерні певні переваги (стійке фінансове становище провідних компаній; великі можливості для вкладання капіталу в інші окремо взяті компанії; зосередження контролю та управління на чолі піраміди) та недоліки (превалювання інтересів сім'ї над інтересами розвитку бізнесу; низька інвестиційна та інноваційна активність компаній; нерозвиненість механізму захисту дрібних акціонерів; низька прозорість розкриття інформації). У таблиці 7.2 надана порівняльна характеристика традиційних моделей корпоративного управління.

У країнах із перехідною економікою, до яких належать Україна, Росія та інші країни Центральної і Східної Європи, не сформувалася стійка модель корпоративного управління, адже їх корпоративна інфраструктура розвивається майже з нуля. Проте сучасний стан моделі корпоративного управління цих країн не дає можливості визначити її належність до жодної з проаналізованих вище класичних моделей, адже на сьогодні в країнах з перехідною економікою існують розрізнені компоненти всіх чотирьох моделей: концентрована власність як в інсайдерських моделях, наявність незалежних директорів – як в аутсайдерських, вертикально інтегрованих холдингів – як в сімейній моделі.

Таблиця 7.2

Порівняльна характеристика традиційних моделей корпоративного управління

Ознаки	Англо-американська	Європейська (німецька)	Японська
Країни поширення	США, Велика Британія, Канада, Австралія, Нова Зеландія	Німеччина, Австрія, Нідерланди, Скандинавія, Франція, частково Бельгія	Японія
Характерні риси	<ul style="list-style-type: none"> розпорошеність акціонерного капіталу; жорсткі вимоги до розкриття інформації; висока ліквідність фондового ринку; висока вартість залучення капіталу. 	<ul style="list-style-type: none"> концентрація власності у руках середніх та великих акціонерів; великий вплив банківської системи; низька вартість залучення капіталу; низький рівень інформаційної прозорості. 	<ul style="list-style-type: none"> об'єднання бізнесу з боку окремих компаній у групи; висока концентрація банків у акціонерному капіталі; основним джерелом фінансування є власний банк, що знижує вплив фондового ринку; низький рівень інформаційної прозорості.
Система органів управління	Унітарна; у раду директорів входять інсайдери та аутсайдери.	Дворівнева; розрізнення функцій ради директорів та правління.	Унітарна; орієнтована на соціальну єдність за принципом «рівний серед рівних»; рада директорів складається переважно з внутрішніх членів.
Учасники корпоративних відносин	Інституційні та індивідуальні інвестори, керуючі та урядові агентства, біржі, консалтингові фірми.	Корпоративні акціонери, банки.	Ключовий банк та кейрену, уряд, менеджери.
Структура акціонерного капіталу	Інституційні інвестори – 60-70 %, індивідуальні інвестори – 30-40 %.	Банки – 25-30 %, корпорації – 40-60 %, індивідуальні інвестори – 20-30 %, пенсійні фонди – 0-3 %.	Інституційні інвестори (корпорації та банки) – 100 %. Іноземні інвестори – до 5 %.
Склад і роль ради директорів	Середня чисельність – 13 осіб. Присутні як внутрішні, так і зовнішні директори. Переважають зовнішні директори. Роль ради директорів – стратегічна.	Середня чисельність – 9 осіб в корпораціях з чисельністю до 500 осіб, 20 осіб – у великих корпораціях. Двопалатний тип ради. Роль ради директорів – контрольна.	Середня чисельність – 50 осіб. Практично повністю складається з внутрішніх виконавчих директорів, керуючих великих відділів. Застосовується практика включення до складу ради відставних чиновників держапарату.

Продовження табл. 7.2

Ознаки	Англо-американська	Європейська (німецька)	Японська
Особливості моделі	<ul style="list-style-type: none"> – жорстке дотримання нормативно-правового регулювання діяльності компанії; – домінуюча роль інституційних інвесторів як зовнішніх акціонерів; – повна прозорість та відкритість для акціонерів та інвесторів; – передача акціонерами права управління корпорацією раді директорів та виконавчим органам при збереженні функції контролю; – захист прав дрібних акціонерів. 	<ul style="list-style-type: none"> – стратегія довгострокового контролю над корпорацією; – подвійна роль банків (як кредитора і як акціонера); – велика частка внутрішніх інституційних інвесторів у акціонерному капіталі; – узаконені обмеження прав акціонерів стосовно голосування (статут підприємств обмежує кількість голосів, які акціонер має на зборах; кількість голосів може не збігатися з кількістю акцій, якими він володіє); – включення до складу ради директорів представників менеджменту та робітників. 	<ul style="list-style-type: none"> – вирішальна роль кейрецу (фінансово-промислових груп) у системі корпоративного управління; – наявність універсальних банків, які виконують роль кредиторів та акціонерів; – рада директорів складається, як правило, з інсайдерів; – наявність неформальних бар'єрів перед іноземними інвесторами; – поєднання стратегії довгострокової стійкості компанії з короткостроковою прибутковістю
Вимоги до розкриття інформації	У США квартальний та річний звіт, що включає інформацію про директорів, володіння акціями, зарплати, дані про акціонерів, що володіють понад 5 % акцій, відомості про можливі злиття і поглинання. У Великій Британії піврічні звіти.	Піврічний звіт із запропонованою структурою капіталу, дані про акціонерів, що володіють більш ніж 5 % акцій корпорації, інформація про можливі злиття і поглинання.	Піврічний звіт з інформацією про структуру капіталу, членів ради директорів, зарплати, відомості про передбачувані злиття, зміни в статуті, список 10 найбільших акціонерів корпорації.

Продовження табл. 7.2

Ознаки	Англо-американська	Європейська (німецька)	Японська
Дії, що вимагають схвалення акціонерів	Обрання директорів, призначення аудиторів, випуск акцій, злиття, поглинання, зміни в Статуті. У США акціонери не мають права голосувати за розміри дивідендів, у Великій Британії це питання виноситься на голосування.	Розподіл доходу, ратифікація рішень спостережної ради і правління, вибори спостережної ради.	Піврічний звіт з інформацією про структуру капіталу, членів ради директорів, зарплати, відомості про передбачувані злиття, зміни в статуті, список 10 найбільших акціонерів корпорації.
Взаємини між учасниками	Акціонери можуть здійснити своє право голосу поштою або за дорученням. Інституціональні інвестори стежать за діяльністю корпорації (серед них інвестиційні фонди, аудитори).	Більшість акцій німецьких корпорацій – акції на пред'явника. Банки розпоряджаються головами за їх згодою. Неможливість заочного голосування. Особиста присутність на зборах або доручення цього права банку.	Корпорації зацікавлені в довгострокових і афілійованих акціонерах. Щорічні збори акціонерів мають формальний характер
Законодавство	Федеральні (загальнодержавні) закони, закони штатів (США). Правила лістингу бірж. У Великій Британії парламентські акти, колегія з цінних паперів та інвестицій.	Федеральне та місцеве законодавство. Федеральне агентство з цінних паперів.	Загальнодержавні закони. Уряд традиційно впливає на діяльність корпораций через своїх представників.
Фінансування	Дистанційне – через ринок цінних паперів. Переваги внутрішніх джерел фінансування.	Орієнтоване на контроль (опосередковане) – на основі контролю за прийняттям інвестиційних рішень. Достатня представленість банківського кредитування серед джерел фінансування.	

Продовження табл. 7.2

Ознаки	Англо-американська	Японська
Моніторинг діяльності	<p>Переважно ринковий (за допомогою сигнальних функцій ринку фінансового капіталу).</p> <ul style="list-style-type: none"> – використання незалежних директорів збільшує об'єктивність контролю; – фондовий ринок забезпечує дієвий контроль за фінансовим становищем корпорації. 	<p>Переважно банківський, на постійній основі.</p>
Переваги	<ul style="list-style-type: none"> – наявність конфлікту інтересів через прагнення інвесторів отримувати високі прибутки у короткостроковому періоді; – сильний організаційний та інформаційний тиск на раду директорів з боку виконавчого органу; – недостатня регулярність за-сідань, як наслідок – неможливість охоплення всіх ключових питань. 	<ul style="list-style-type: none"> – стабільність структури власності; – довгостроковий підхід до прийняття рішень; – забезпечення ефективного моніторингу діяльності менеджерів з боку акціонерів.
Недоліки	<ul style="list-style-type: none"> – надмірна концентрація влади, що створює передумови для появи корупції; – складна схема інвестування в акціонерний капітал; – незначна увага до захисту прав міноритаріїв. 	<ul style="list-style-type: none"> – надмірна концентрація влади, що створює передумови для появи корупції; – незначна увага до захисту прав міноритаріїв; – недостатня увага питанням зростання прибутковості компанії.

Формування та функціонування корпоративного сектора в Україні відбувається в складних умовах суперечливості процесів змін нормативно-правового забезпечення, форми власності, недорозвиненої ринкової інфраструктури. Тому вкрай важливо визначити коло внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на цей процес. В якості внутрішніх факторів можна виділити такі, як:

- повнота, чіткість нормативно-правової бази регулювання корпоративних відносин;
 - суспільно-етичні норми та пріоритети, досвід регулювання корпоративних відносин;
 - стан фондового ринку.
- Зовнішні фактори впливу представлені наступними складовими:
- спеціалізація, вид економічної діяльності суб'єктів корпоративного сектора;
 - економічний потенціал суб'єктів корпоративного сектора;
 - структура власності та наявність ефективних власників, зацікавлених в розвитку суб'єктів корпоративного сектора;
 - якість корпоративного управління, наявність дієвих механізмів корпоративного контролю;
 - корпоративна культура, яка зорієнтована на забезпечення прав та інтересів учасників корпоративних відносин;
 - політичний клімат, його вплив на соціально-економічний розвиток та забезпечення стабільності в країні;
 - прозорість та обґрунтованість процесів роздержавлення та перерозподілу власності.

7.3 Державне регулювання корпоративного сектора в Україні

Державне регулювання корпоративного сектора є одним із важливіших елементів зовнішньої сфери корпоративного управління, що виходить за межі безпосереднього управління державними підприємствами та корпоративними утвореннями. Створюючи цілісну організаційно-правову базу функціонування економіки, яка складається з сукупності юридичних, економічних, організаційних норм і правил, у межах яких розвиваються фондовий ринок та інвестиційний клімат; реалізується державна податкова, фінансово-кредитна, регуляторна і конкурентна політика; здійснюється корпоративне управління, держава регулює різні аспекти діяльності корпоративних підприємств, у тому числі і процеси впровадження стратегії на них [9]. Носієм значної кількості регуляторних функцій, які реалізуються на місцевому, регіональному, національному та міжнародному рівнях, – є держава. З огляду на глиби-

ну соціально-економічних наслідків в умовах неспроможності ринкової саморегуляції подолати інституційні, інвестиційні, фінансові колапси її роль зростає. Недосконалість законодавства уповільнює формування ефективного корпоративного сектора економіки, його інфраструктури.

Управління державним корпоративним сектором в Україні можна умовно поділити на три блоки [10]:

1) створення загальної нормативно-правової бази функціонування економіки;

2) пряме управління державними підприємствами;

3) управління певною державною часткою статутного фонду господарських товариств.

Блок 1 полягає в розробці законів та підзаконних актів економічної спрямованості, оскільки усі підприємства здійснюють діяльність у цьому нормативно-економічному полі. До нормативно-правової бази з корпоративного права належать акти рекомендаційного характеру, що видаються органами державної влади, локальні нормативно-правові акти, які розробляються самим господарським товариством. Зазначимо, що господарські товариства є також підприємницькими товариствами, і тому на них розповсюджується дія нормативно-правових актів, які регулюють підприємницьку діяльність. У таблиці 7.3 наведені основні нормативно-правові акти корпоративної сфери України.

Таблиця 7.3

Основні нормативно-правові акти корпоративної сфери України

Назва нормативно-правового акту	Застосування
Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV (у редакції від 31.03.2019 р.)	правовий статус та основні засади функціонування господарських товариств.
Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV (у редакції від 07.02.2019 р.)	встановлює відповідно до Конституції України правові основи господарської діяльності (господарювання), яка базується на різноманітності суб'єктів господарювання різних форм власності.
Закон України «Про акціонерні товариства» від 17.09.2008 р. № 514-VI (у редакції від 01.01.2019 р.)	визначає порядок створення, діяльності, припинення, виділення акціонерних товариств, їх правовий статус, права та обов'язки акціонерів.
Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців» від 15.05.2003 р. № 755-IV (у редакції від 31.01.2019 р.)	регулює відносини, що виникають у сфері державної реєстрації юридичних осіб, їхньої символіки (у випадках, передбачених законом), громадських формувань, що не мають статусу юридичної особи, та фізичних осіб – підприємців.

Продовження табл. 7.3

Назва нормативно-правового акту	Застосування
Закон України «Про господарські товариства» від 19.09.1991 р. № 1576-XII (втрата чинності окремих положень від 17.06.2018 р.)	визначає поняття і види господарських товариств, правила їх створення, діяльності, а також права і обов'язки їх учасників та засновників.
Закон України «Про цінні папери та фондовий ринок» від 23.02.2006 р. № 3480-IV (у редакції від 01.01.2019 р.)	регулює відносини, що виникають під час розміщення, обігу цінних паперів і провадження професійної діяльності на фондовому ринку, з метою забезпечення відкритості та ефективності функціонування фондового ринку.
Закон України «Про депозитарну систему України» від 06.07.2012 р. № 5178-VI (у редакції від 24.11.2018 р.)	визначає правові засади функціонування депозитарної системи України, встановлює порядок реєстрації та підтвердження прав на емісійні цінні папери та прав за ними у системі депозитарного обліку цінних паперів, а також порядок проведення розрахунків за правочинами щодо емісійних цінних паперів.
Закон України «Про управління об'єктами державної власності» від 21.09.2006 р. № 185-V (у редакції від 10.11.2018 р.)	відповідно до Конституції України визначає правові основи управління об'єктами державної власності.
Закон України «Про режим іноземного інвестування» від 19.03.1996 р. № 93/96-BP (у редакції від 25.06.2016 р.)	визначає особливості режиму іноземного інвестування на території України, виходячи з цілей, принципів і положень законодавства України.
Закон України «Про захист іноземних інвестицій на Україні» від 10.09.1991 р. № 1540a-XII	Регламентує порядок захисту іноземних інвестицій на Україні

Блок 2 застосовується у випадках, коли держава є єдиним власником акціонерного товариства і керує його діяльністю через менеджмент підприємства. Блок 3 впливає на діяльність корпорації відповідно до наявності державного пакета корпоративних цінних паперів.

Заходи, що належать до блоку 1, здійснюються органами центральної державної влади, які мають право приймати рішення, що мають законодавчу силу. Заходи в рамках інших двох блоків упродовжуються лише органами виконавчої влади. При цьому слід мати на увазі, що має існувати перелік об'єктів, що підпадають під пряме управління державної влади. До таких об'єктів відносять:

- майно державних підприємств, установ і організацій, закріплене за ними на праві власності або оперативного управління;
- акції (паї, частки), що належать державі у майні господарських товариств;
- майно підприємств, які перебувають у процесі приватизації;
- майно, передане у користування органам самоврядування;
- майно, яке не увійшло до статутних фондів господарських товариств, створених у процесі приватизації (корпоратизації) майна державних підприємств.

В Україні не існує окремого органу, який здійснював би управління державним корпоративним сектором (державними акціонерними компаніями, державними корпоративними правами тощо.) Ці функції здійснюють майже всі органи виконавчої влади. Однак основи такого управління здійснюються на рівні Кабінету Міністрів України та інших уповноважених ним органів, Фонду державного майна України і в його складі Департаменту з управління державними корпоративними правами, Національної академії наук України, Української академії аграрних наук, інших організацій.

Сюди відносяться також юридичні та фізичні особи, які здійснюють функції з управління акціями (паями, частками), що належать державі у майні господарських товариств (уповноважені особи).

Слід визначити основні напрями регулювання деякими органами державного сектора. Так, Кабінет Міністрів України у сфері корпоративного управління приймає рішення про передавання цілісних майнових комплексів підприємств, нерухомого майна, акцій (паїв, часток), що належать державі у майні господарських товариств, з державної у комунальну власність, дає згоду на передавання цього майна з комунальної у державну власність відповідно до законодавства України, приймає рішення про передавання об'єктів державної власності у користування самоврядним організаціям, про закріплення у державній власності пакета акцій акціонерних товариств, створених на базі їх майна, термін закріплення цього пакета акцій у державній власності, про достроковий продаж зазначеного пакета акцій або його частини відповідно до законодавства України про приватизацію, подає на затвердження Верховної Ради України переліки об'єктів державної власності, які не підлягають приватизації, а також переліки об'єктів державної власності, віднесені Державною програмою приватизації до груп, приватизація яких здійснюється із залученням іноземних інвестицій, приймає нормативно-правові акти, пов'язані з управлінням об'єктами державної власності, здійснює інші повноваження щодо управління об'єктами державної власності [11].

Досить широкі повноваження має Фонд державного майна України, що управляє майном державних підприємств, які з метою приватизації перетворюються в господарські товариства, та державним майном, що не ввійшло до статутних фондів господарських товариств у процесі приватизації та корпоратизації, а також цілісними майновими комплексами, переданими в оренду. Державна комісія з цінних паперів та фондового ринку забезпечує реалізацію єдиної державної політики щодо цінних паперів і функціонування фондового ринку в Україні, здійснює правове регулювання відносин, що виникають на ринку цінних паперів, захищає інтереси громадян України та держави, запобігає зловживанням та порушенням на фондовому ринку, координує діяльності міністерств та інших центральних органів державної виконавчої влади у цій сфері. Без роботи Антимонопольного комітету України неможливо визначити, хто дійсно посідає на ринку монопольне або домінуюче становище, негативно впливаючи на конкурентне середовище. Антимонопольний комітет України здійснює державний контроль за дотриманням законодавства про захист економічної конкуренції, запобігання, виявлення і припинення порушень законодавства про захист економічної конкуренції. Комітет контролює концентрацією та дії суб'єктів господарювання, ціни (тарифи) на товари, що виробляються (реалізуються) суб'єктами природних монополій. Державне регулювання корпоративного сектора також здійснюється шляхом проведення податкової політики.

Крім зазначених державних регулюючих структур, у системі корпоративного регулювання певне місце займають саморегульвні організації – добровільні об'єднання професійних учасників ринку цінних паперів, які не мають на меті одержання прибутку. Такі організації створюються для захисту інтересів своїх членів, інтересів власників цінних паперів та інших учасників ринку цінних паперів. Вони входять у систему корпоративного управління і реєструються органами державної влади. Що ж стосується таких організацій у системі функціонування акціонерного капіталу, то вони мають бути зареєстровані Державною комісією з цінних паперів та фондового ринку.

З метою управління державними корпоративними правами створена система, яка включає декілька рівнів:

- 1) Верховна Рада України приймає закони, що регулюють відносини, пов'язані з управлінням об'єктами державної власності, включаючи державні корпоративні права.

- 2) Президент України – видає нормативні акти з питань управління державними корпоративними правами.

- 3) Кабінет Міністрів України є суб'єктом управління, що визначає об'єкти управління державної власності, стосовно яких виконує функції

з управління, а також об'єкти управління державної власності, повноваження з управління якими передаються іншим суб'єктам управління.

4) Фонд державного майна України виступає орендодавцем державного майна.

5) Міністерство фінансів України і Міністерство економіки України беруть участь у розробленні та реалізації дивідендної політики держави.

6) Уповноважені органи управління – міністерства та інші органи виконавчої влади приймають рішення про створення, реорганізацію та ліквідацію підприємств, установ та організацій, заснованих на державній власності; здійснюють стратегічне управління та контроль за їх діяльністю.

7) Органи, які здійснюють управління державним майном відповідно до повноважень, визначених окремими законами.

8) Господарські структури – державні господарські об'єднання, державні холдингові компанії, інші державні господарські організації.

9) Уповноважені особи – юридичні та фізичні особи, які виконують функції з управління корпоративними правами держави.

10) Національна академія наук України, галузеві академії наук – безоплатно користується об'єктами державної власності.

Держава, як і звичайний акціонер, має право на отримання частини прибутку від господарської діяльності товариства. Для захисту власних фінансових інтересів та контролю за використанням прибутку тих товариств, у яких держава має істотну участь (контрольний пакет акцій), через уповноважені органи встановлює спеціальні правила визначення та виплати дивідендів на корпоративні права таких товариств.

Дивідендна політика держави формується з урахуванням галузевих особливостей, виду господарської діяльності та обсягу прибутку, одержаного господарськими організаціями у минулих роках, на підставі показників, передбачених державним бюджетом і основними напрямками бюджетної політики на наступний бюджетний період, та прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку.

Реалізація дивідендної політики здійснюється Міністерством фінансів України та Міністерством економіки України, які встановлюють розмір, порядок та строки виплати дивідендів господарськими організаціями. Інформація про нарахування та перерахування дивідендів у поточному бюджетному році за кожною господарською організацією подається до Фонду державного майна щомісяця до 5 числа наступного звітного періоду.

Проводячи комплексну політику у сфері корпоративних відносин, держава прагне забезпечити процеси ринкового реформування економіки України на мікро- і макrorівні шляхом формування та

розвитку вітчизняної моделі корпоративного управління та корпоративного сектора. З метою виконання функції державного регулювання в Україні створена система захисту прав інвесторів і ведеться контроль за дотриманням цих прав емітентами цінних паперів та особами, які здійснюють професійну діяльність на ринку цінних паперів. Контролюється достовірність інформації, що надається емітентами та особами, які здійснюють професійну діяльність на ринку цінних паперів. Видаються спеціальні дозволи (ліцензії) на здійснення професійної діяльності на ринку цінних паперів та ведеться контроль за такою діяльністю.

Залишається актуальним для України створення своєї корпоративної системи регулювання, яка враховувала соціально-економічні особливості розвитку країни та позитивний досвід, набутий у провідних системах корпоративного управління.

7.4 Ефективність корпоративного управління

У світі сьогодні існує декілька рейтингів та велика кількість різноманітних індикаторів, що визначають ефективність корпоративного управління. Їх можна систематизувати за такими критеріями:

- 1) в залежності від суб'єктів, що їх розраховують:
 - іноземні;
 - вітчизняні.

До основних іноземних індикаторів слід віднести рейтинги агентства Standard & Poor's, CORE-рейтинг, рейтинг Brunswick UBS Warburg, Російського інституту директорів і рейтингового агентства «РІД – Експерт РА» тощо. До вітчизняних індикаторів – Індекс корпоративного управління в Україні (УПФР) та Рейтинг корпоративного управління підприємства рейтингового агентства «Кредит-рейтинг». У таблиці 7.4 наведена характеристика існуючих індикаторів оцінювання корпоративного управління;

- 2) в залежності від виду індикатора:
 - рейтинг;
 - індекс;
 - коефіцієнт;
 - ренкінг;
 - інші індикатори;

- 3) в залежності від комплексності проведених розрахунків:
 - макроіндикатори – дозволяють оцінити рівень корпоративного управління на основні нормативно-правових актів та їх відповідності міжнародним стандартам [12];

– мікроіндикатори – оцінюють лише якість корпоративного управління в окремому акціонерному товаристві [12];

– комплексні індикатори – оцінюють стан державного регулювання корпоративного управління і якість корпоративного управління в окремому акціонерному товаристві;

4) в залежності від інформації, що використовується при розрахунках:

– ґрунтується на публічній інформації, яка відкрито оприлюднюється в засобах масової інформації та мережі Інтернет;

– ґрунтується на публічній і на інсайдерській інформації, отриманої від керівництва акціонерного товариства.

Таблиця 7.4

Характеристика індикаторів оцінювання корпоративного управління [13]

Розробник	Шкала оцінювання	Об'єкти оцінювання
Standard & Poor's (S&P Corporate Governance Score – CGS)	10-бальна шкала	Структура власності; відносини з фінансово зацікавленими особами, фінансова прозорість, розкриття інформації; склад та практика роботи ради директорів; правове середовище, регулювання, інформаційна інфраструктура, інфраструктура ринку
Інвестиційний банк Brunswick UBS Warburg	72-бальна шкала: 72 – максимальні ризики, 0 – мінімальні ризики	Непрозорість, розмивання акціонерного капіталу, злиття, реструктуризація, банкрутство, обмеження на купівлю і володіння акціями, ініціативи у сфері корпоративного управління, ведення реєстру
Інститут корпоративного права і управління (CORE-rating)	від 0 до 200	Відсутність ризиків; розкриття інформації; структура ради директорів та виконавчі органи; структура акціонерного капіталу; основні права акціонерів; історія корпоративного управління
Консорціум РІД та рейтингового агентства «Експерт РА»	4 класи (рівні): А – високий; В – задовільний; С – низький; D – незадовільний (підклас SD серйозні порушення норм КУ)	Права акціонерів, діяльність органів управління і контролю, розкриття інформації, дотримання інтересів інших зацікавлених сторін та корпоративна соціальна відповідальність

Продовження табл. 17.4

Розробник	Шкала оцінювання	Об'єкти оцінювання
Консалтингова фірма Deminor (Брюссель)	10-бальна шкала	Дотримання прав акціонерів та виконання ними своїх обов'язків; виплата дивідендів; прозорість процедур корпоративного управління; структура і функції керівних органів акціонерного товариства
Коефіцієнт корпоративного управління CGQ, запропонований Institutional Shareholder Services	груповий ранжований ряд	Склад і структура керівних органів; статут та внутрішні документи; дотримання законодавства; винагорода членів виконавчих органів; якісні фактори, включаючи виконання фінансових планів; освіта керівників; частка менеджерів та працівників в акціонерному капіталі
Економетрична модель М. Гібсона	регресійні залежності результатів діяльності менеджменту та економічних показників	Результати діяльності підприємства (продажі, прибуток, заборгованість тощо)
Інтегральний індекс корпоративного управління Українського інституту розвитку фондового ринку (CGI)	значення від -1 до +1	Індекс рівня розвитку корпоративного права в країні (права акціонерів, прозорість інформації, взаємодія з зацікавленими сторонами), індекс рівня регуляторного впливу уповноважених органів влади на процес корпоративного управління в країні, індекс рівня корпоративного управління в акціонерних товариствах
Рейтингове агентство «Кредит-Рейтинг»	– рівень А (вищий); – рівень Е (нижчий); – рейтинги рівнів В, С й D мають проміжне значення	Структура власності, права власників та інших зацікавлених сторін, механізми управління й контролю, рівень розкриття інформації, аудит
Ренкінг корпоративного управління журналу «Euromoney»	від 0 % (повна відсутність позитивних ознак) до 100 % (ідеал)	Прозорість структури власності; фінансова прозорість, структура ради директорів і процес прийняття нею рішень; взаємини з акціонерами; збалансованість інтересів менеджменту й акціонерів компанії
Індекс розвитку корпоративного управління (CGR) за методикою Кричтон-Міллера та Уормана	0-5 – дуже високий, 6-10 – високий, 11-20 – середній, 21-28 – низький	Оцінка чинного законодавства, оцінка правових процесів, оцінка регуляторного режиму, оцінка «етичного покриття»

Ефективність корпоративного управління визначають як результат поєднання всіх чотирьох факторів, які застосовують відповідно до національної або регіональної специфіки: особливостей національного законодавства, типу власності, органів управління, суспільного тиску.

Рейтинг корпоративного управління передбачає проведення аналізу за такими двома напрямками:

1. Корпоративне управління у внутрішньому середовищі компанії, тобто аналіз ефективності взаємодії між керівником, радою директорів, акціонерами, менеджерами та працівниками компанії. Головними об'єктами вивчення є внутрішня структура і методи корпоративного управління в компанії, співвідношення з кращими зразками світової практики. Поза межами такого аналізу залишаються зовнішні зацікавлені сторони – громадськість, місцева адміністрація, держава, споживачі, постачальники.

2. Корпоративне управління у зовнішньому середовищі, тобто аналіз ефективності правової, регулюючої й інформаційної інфраструктури конкретної країни. Об'єктом вивчення є ступінь можливого впливу зовнішніх факторів макроекономічного рівня на якість корпоративного управління в тій чи іншій компанії.

Виділено три основні групи показників, які є необхідними та достатніми при оцінці ефективності корпоративного управління:

1. Показники, що відображають ступінь дотримання в компанії принципів корпоративного управління:

- ступінь захищеності прав акціонерів;
- рівень участі зацікавлених осіб, ступінь розкриття інформації;
- рівень захисних заходів від поглинання компанії;
- рівень керівництва компанії;
- якісний рівень проведення аудиту та формування бухгалтерської звітності.

2. Показники, що характеризують результати фінансово-господарської діяльності компанії:

- динаміка обсягу реалізації товарів;
- динаміка прибутку від звичайної діяльності до оподаткування;
- динаміка статутного капіталу;
- динаміка рентабельності акціонерного капіталу;
- динаміка рентабельності праці робітників апарату управління;
- динаміка показника дивідендної прибутковості акції;
- динаміка показника дивідендного виходу;
- динаміка ринкової капіталізації компанії.

3. Показники, що відображають ризики корпоративного управління:

- рівень ризику «розмивання» частки акціонерів у статутному капіталі;

- ступінь обґрунтованості введення трансфертного ціноутворення;
- ступінь імовірності банкрутства;
- рівень ризику від реорганізації компанії;
- рівень ризику від зміни корпоративної структури компанії (незавершеність консолідації холдингів);
- рівень ризику від відсутності представників міноритарних акціонерів у складі ради директорів;
- рівень ризику, пов'язаний з участю в акціонерних товариствах держави як акціонера.

У системі корпоративного управління радам директорів відводиться важлива роль як механізму, що забезпечує управління компанією в інтересах акціонерів. Передбачається, що рада директорів несе відповідальність за стратегію розвитку компанії, контролює діяльність менеджерів, підтримує роботу системи внутрішнього регулювання діяльності компанії для забезпечення надійності інвестицій її акціонерів, а також активів компанії.

Оцінка ради директорів і менеджменту здійснюється на основі аналізу статуту і внутрішніх положень компанії, що регулюють діяльність її органів управління.

На основі опитувань аналітиків, що професійно займаються дослідженням діяльності компанії, з'ясовується, чи існують штучні бар'єри для участі акціонерів у загальних зборах. Ряд питань стосуються практики виплати дивідендів, оцінюються ризики «розмивання» частки акціонерів у статутному капіталі, трансферного ціноутворення, виведення активів, банкрутства, реорганізації, можливості зміни корпоративної структури компанії, а також ризики, пов'язані з участю в акціонерних товариствах держави як акціонера.

Участь держави як акціонера несе в собі для інших акціонерів компанії визначені ризики, що пов'язано з неможливістю впливати на політику держави стосовно її власності, неефективністю управління державними пакетами акцій, прийняттям рішень, виходячи з політичної, а не економічної доцільності, а також існуванням конфлікту інтересів держави як власника, як споживача послуг (продукції) компанії і як регулятора ринку.

Ефективність корпоративного управління полягає у підвищенні рівня конкурентоспроможності та прибутковості підприємства завдяки забезпеченню: рівноваги впливу та балансу учасників корпоративних відносин, фінансової прозорості та впровадження правил ефективного менеджменту й належного фінансового контролю. Основними показниками ефективності корпоративного управління на підприємстві є показники, які відображають ступінь дотримання

в компанії принципів корпоративного управління, що характеризують результати фінансово-господарської діяльності компанії та відображають ризики корпоративного управління.

Питання для самоперевірки:

1. Розкрийте суть поняття корпоративне управління.
2. Назвіть підходи до визначення сутності корпоративного управління, охарактеризуйте їх.
3. Які основні проблеми корпоративного управління ви можете виділити і в чому їх суть?
4. В чому полягає основна функція корпоративного управління?
5. Яке значення має корпоративне управління для держави та суспільства?
6. Охарактеризуйте суб'єкти та об'єкти корпоративного управління.
7. Обґрунтуйте роль корпоративного управління в сучасних умовах господарювання.
8. В чому полягає важливість впровадження принципів корпоративного управління в Україні?
9. Які основні міжнародні стандарти корпоративного управління ви можете назвати?
10. Які моделі корпоративного управління набули найбільшого поширення у світі?
11. Які характерні риси англо-американської моделі корпоративного управління?
12. Які особливі риси німецької моделі корпоративного управління?
13. Які риси японської моделі корпоративного управління відрізняють її від інших?
14. Охарактеризуйте критерії ефективного корпоративного управління.
15. На основі яких основних нормативно-правових актів здійснюється управління корпоративною сферою України?

Тестові завдання

1. Корпоративне управління – це:
 - а) сукупність юридичних, економічних, організаційних норм і правил, у рамках яких функціонує корпорація (товариство) і на базі яких будуються взаємовідносини між усіма її учасниками;
 - б) поєднання різних учасників корпоративних відносин, кожний з яких дбає про свої власні інтереси;
 - в) поєднання норм законодавства та практики господарювання у приватному секторі, що дозволяє залучати фінансові та людські ресурси, ефективно здійснювати господарську діяльність і, таким чином, продовжувати своє функціонування.

2. Головними характерними рисами корпоративного управління слід вважати:

- а) прозорість (розкриття) фінансової інформації та інформації про діяльність корпорації;
- б) здійснення контролю за діяльністю виконавчого органу;
- в) відокремлення процесів володіння та управління.

3. Які економічні інтереси (відносини) слід вважати важливішими в корпоративному управлінні?

- а) економічні відносини «продавець-покупець»;
- б) економічні відносини «виробник-споживач»;
- в) відносини маркетингової діяльності;
- г) економічні відносини власності у виробництві.

4. Що є гальмом у досягненні єдності економічних інтересів у сучасному корпоративному управлінні?

- а) стан розвитку маркетингової діяльності;
- б) стан розвитку розподілу, обліку та споживання;
- в) економічне відокремлення виробників і відповідний спосіб виробництва.

5. Визначальна роль у процесі узгодження і поєднання економічних інтересів належить:

- а) приватному сектору економіки;
- б) державному сектору економіки;
- в) державі як провіднику економічної та соціальної політики з досягнення загальнонаціональної мети.

6. Виділіть одне або декілька правильних, на Ваш погляд, визначень корпоративного управління:

- а) це система взаємостосунків між менеджерами компанії і їх власниками (акціонерами), а також іншими зацікавленими сторонами з питань, пов'язаних із забезпеченням ефективної діяльності компанії, інтересів власників і інших зацікавлених сторін;
- б) це процес, відповідно до якого встановлюється баланс між економічними і соціальними цілями, між індивідуальними і суспільними інтересами учасників корпоративних відносин;
- в) це процеси регулювання власником руху його корпоративних прав з метою отримання прибутку, управління корпоративним підприємством, відшкодування витрат шляхом отримання частини майна при його ліквідації, можливих спекулятивних операцій з корпоративними правами.

7. Розділіть характеристики аутсайдерської (1) та інсайдерської (2) моделей корпоративного управління:

- а) зосереджена власність, активні акціонери;
- б) контроль ринків капіталу і зовнішній контроль;
- в) дворівневі корпоративні ради;
- г) активна участь банків у фінансових рішеннях;
- д) активніші ринки цінних паперів.

8. Для досягнення поступального розвитку акціонерного товариства англо-американська модель корпоративного управління передбачає виконання функції арбітра конфлікту інтересів акціонерів і найманих менеджерів:

- а) зборами акціонерів;
- б) ревізійною комісією;
- в) радою (Правлінням) корпорації.

9. У німецькій моделі корпоративного управління помітну роль відіграють такі ключові учасники корпоративних відносин:

- а) дрібні іноземні та вітчизняні інвестори;
- б) земельні уряди;
- в) банки.

10. Особливостями японської моделі корпоративного управління є наявність таких її учасників, як:

- а) афілійовані промислові компанії;
- б) два постійно конкуруючі банки;
- в) національний уряд, ключовий банк як основний акціонер корпорації, промислово-фінансова мережа (кейрецу).

Список використаних джерел:

1. Про акціонерні товариства: закон України від 17.09.2008 р. № 514-VI. Дата оновлення: 01.05.2018. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/514-17> (дата звернення 05.01.2019).
2. Корпоративне управління і права акціонерів. Київ, 1997. 50 с.
3. Голівер В. П. Якість корпоративного управління: теоретико-методичні аспекти формування та оцінки. *Ефективна економіка*: електрон. наук. фахове вид. 2018. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6469> (дата звернення 05.01.2019).
4. Паунд Д. Будущая модель корпоративного управления. Корпоративное управление. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2007. С. 86-110.
5. Шипшова А. В. Семейная модель корпоративного управления. *Современные наукоемкие технологии*. 2014. № 7-1. С. 105.
6. Євтушевський В. А. Корпоративне управління: підручник. Київ : Знання, 2006. 406 с.
7. Поважний О. С. Корпоративні відносини в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку: монографія. Донецьк, 2012. 200 с.
8. Румянцев С. А. Українська модель корпоративного управління: становлення та розвиток. Київ : Т-во «Знання», КОО, 2003. 149 с.
9. Леось А. Ю. Удосконалення корпоративного управління на підприємствах. *Економіка і право*. 2013. № 4. С. 88-96.
10. Мозгова Л. О. Методичні підходи до оцінки якості корпоративного управління підприємством. URL: http://www.rusnauka.com/9_DN_2010/Economics/61880.doc.htm (дата звернення 05.01.2019).

11. Поліщук Т. О. Показники ефективності корпоративного управління на підприємствах: сучасні аспекти. URL: www.dbuara.dp.ua (дата звернення 05.01.2019).
12. Романюк В. М. Еволюція розвитку моделей корпоративного управління в умовах конкуренції. *Бізнес інформ.* 2015. № 7. С. 288-294.
13. Паунд Д. Будущая модель корпоративного управления. Корпоративное управление. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2007. С. 86-110.
14. Прохорова В. В. Розвиток корпоративного сектору як передумова ефективної реалізації трансформаційних процесів в економіці. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* Хайків. № 57, 2017. URL: <http://btie.kart.edu.ua/article/download/101573/96930> (дата звернення 05.01.2019).
15. Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance (Cadbury Report). 1992. URL: <http://cadbury.cjbs.archios.info/report> (дата звернення 05.01.2019).
16. Lynch R. Corporate strategy. London: Pitman Publishing, 1997. 850 p.
17. Principles of Corporate Governance G20/ОЭСР, OECD Publishing, Paris. URL: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264252035-ru> (дата звернення: 05.01.2019).
18. Fernandes Nuno. Finance for Executives: A Practical Guide for Managers. London: NPVPublishing, 2014. 350 p.

РОЗДІЛ 8

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТОМ

8.1 Поняття, сутність та структура конфлікту

Етимологічно конфлікт (від лат. *conflictus* – зіткнення) означає зіткнення сторін думок, сил. Конфлікт – це найбільш гострий спосіб вирішення значних протиріч, виникаючих у процесі взаємодії, що обумовлює протидію суб'єктів.

В основі будь-якого конфлікту лежить протиріччя, що виникає між системами (людьми, країнами, підприємствами і т.д.) або всередині системи між внутрішніми елементами.

Протиріччя – центральна категорія діалектики – сучасне філософське навчання про закони розвитку природи, суспільства. Як добре відомо з курсу діалектичної філософії, протиріччям називається тип відносин і взаємодії між протилежностями, тобто протилежними сторонами, сторонами конфлікту. При цьому протилежності – це взаємообумовлені і взаємодіючі сторони діалектичного протиріччя, вони знаходяться в діалектичній єдності між собою та взаємно обумовлені – «день – ніч», «літо – зима», «потенційна енергія – кінетична енергія», «керівник – підлеглий», «суб'єкт управління – об'єкт управління» і т.д.

Закон єдності і боротьби протилежностей передбачає розвиток будь-якої системи за рахунок боротьби протилежних сторін (протилежностей) системи. Сторони, частини системи в процесі взаємодії знаходяться в різних відносинах – тотожність, відмінність, протилежність і протиріччя. В процесі свого розвитку протилежні сторони (частини системи) проходять ці відносини і досягають граничного загострення – виникає суперечність. Вирішення протиріччя призводить до якісного перетворення системи, тобто утворення нової системи з подальшим виникненням нового протиріччя.

Конфлікт як багатомірне явище має свою структуру. Поняття «структура» (від лат. *Struktura* – будова, розташування, порядок) в рамках системного підходу трактується як сукупність елементів у системі та їх стійких зв'язків, що забезпечують її цілісність і збереження ос-

новних властивостей при різних внутрішніх і зовнішніх впливах. У нашому випадку під системою розуміється конфлікт, отже, під структурою конфлікту розуміється сукупність елементів конфлікту (суб'єктів, об'єктів, а також інших елементів) і стійких зв'язків між ними.

Основні компоненти структури конфлікту (але не повний склад) представлені на рис. 8.2. До основних елементів конфлікту можна віднести:

- об'єкт конфлікту;
- предмет конфлікту;
- суб'єкти конфлікту (опоненти, сторони конфлікту, протидіючі сили);
- групи підтримки суб'єктів конфлікту;
- інші учасники конфлікту;
- тактика і стратегія суб'єктів конфлікту;
- інтереси суб'єктів конфлікту;
- мотиви суб'єктів конфлікту;
- ціннісні орієнтації;
- інформаційна модель конфлікту суб'єктів конфлікту;
- зовнішнє мікро- і макросередовище.

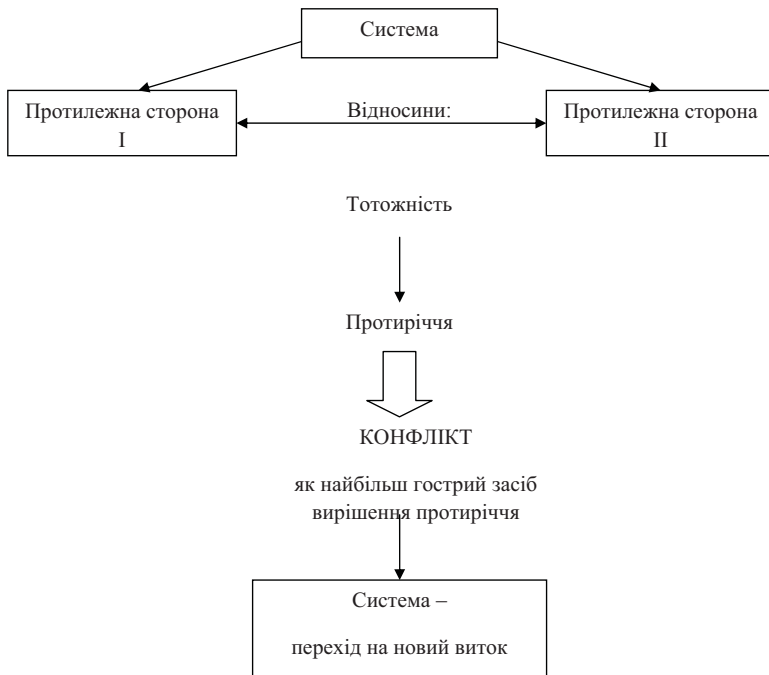


Рис. 8.1. Конфлікт як найбільш гострий спосіб вирішення протиріччя

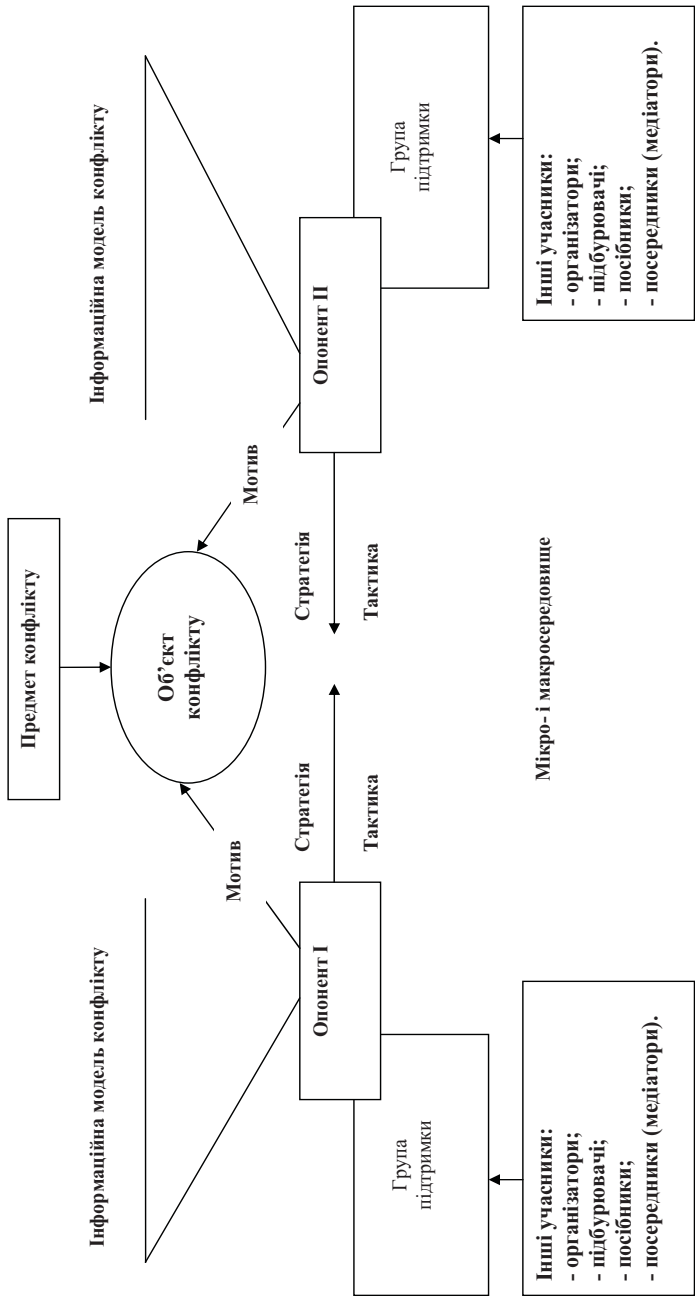


Рис. 8.2. Структура конфлікту

Структуру будь-якого конфлікту необхідно розглядати діалектично. Це означає, що, з одного боку, структура конфлікту (як і будь-якої системи) це щось незмінне, постійне, образно кажучи, скелет явища. У цьому сенсі структура конфлікту включає певні обов'язкові елементи. З іншого боку, конфлікт – це динамічна система, яка змінюється в процесі розвитку. У цьому сенсі елементний склад структури конфлікту може змінюватися. Елементи структури не жорстко детерміновані – можуть змінюватися сторони конфлікту, групи підтримки, тактика і стратегія учасників, їх внутрішні позиції.

Таким чином, вищенаведена структура конфлікту є всього лише зручною абстрактної схемою опису будь-якого конфлікту. А ось конкретне наповнення цієї схеми буде залежати від індивідуальності кожного конфлікту.

За своїм характером і природою перераховані вище елементи конфлікту можуть бути розділені на два види:

1) об'єктивні (не особисті, що не залежать від волі учасників конфлікту);

2) суб'єктивні (особисті, що залежать від волі учасників конфлікту).

До об'єктивних елементів конфлікту належать такі його складові, що не залежать від волі і свідомості людини, від її особистих якостей (психологічних, моральних, ціннісних орієнтацій і т.д.). Такими елементами є:

1. об'єкт і предмет конфлікту;

2. учасники конфлікту;

3. середовище конфлікту.

Об'єкт конфлікту – будь-яка матеріальна чи духовна цінність, до володіння або користування якою прагнуть сторони конфлікту. З приводу цієї цінності виникає зіткнення інтересів протидіючих сторін. Кожен конфлікт виникає тільки при наявності його об'єкта. Зіткнення відбувається тільки в тому випадку, якщо його учасники не можуть «поділити» щось між собою. Цим «щось», через що суб'єкти конфлікту вступають у протидію, можуть бути найрізніші матеріальні і духовні цінності: власність, влада, ресурси, статус, ідея і т. д. Характеристика об'єкта конфлікту:

1. Об'єкт конфлікту не існує сам по собі, безвідносно до його учасників. Для того щоб будь-яка річ, властивість або відношення стали об'єктом конфлікту, вони повинні бути залучені в процес взаємодії інтересів і потреб індивідів, соціальних груп або спільнот. Так, природа, ресурси, машини і т. д. самі по собі ще не є об'єктами конфлікту. Такими вони стають лише тоді, коли до них починають проявляти інтерес, коли з'являється бажання їх контролювати, використовувати або привласнити.



Рис. 8.3. Характеристики об'єкта конфлікту

2. Інтерес є необхідною, але недостатньою умовою конфлікту. Наприклад, якщо тих чи інших природних ресурсів є надлишок, то з приводу них конфлікту не виникає. Він виникає тоді, коли об'єкт, залучений у сферу інтересів і потреб соціальних суб'єктів, є в обмеженій кількості або якості і не здатний задовольнити в повній мірі всіх взаємодіючих сторін. Іншими словами, об'єкт конфлікту стає таким тільки тоді, коли він є дефіцитним, недоступним для всіх, хто на нього претендує.

Таким чином, щоб стати об'єктом конфлікту, елемент матеріальної, соціальної або духовної сфери повинен бути дефіцитним і перебувати на перетині особистих, групових, суспільних чи державних інтересів суб'єктів, які прагнуть до контролю над ним. З цього випливає, що у всіх конфліктах мова йде про дві речі: про ресурси і контролі над ними.

Слід розрізняти поняття «об'єкт» і «предмет» конфлікту. Предметом конфлікту є ті протиріччя, які виникають між взаємодіючими сторонами і які вони намагаються вирішити за допомогою протиборства.

Наприклад: виписується премія працівникам (об'єкт конфлікту), між ними виникає суперечність про розподіл премії між собою (предмет конфлікту).

Конфлікти виникають з приводу будь-якого об'єкта, але їх зміст виражається в предметі конфлікту, тобто в конкретних відносинах, в конкретному протиріччі. Тому і вирішення або врегулювання конфлікту в першу чергу пов'язано з усуненням не його об'єкта, а його предмета. Хоча це не виключає того, що те й інше може відбуватися одночасно.

Учасники конфлікту. Інший основний елемент конфлікту – його учасники. У підсумку ними завжди виступають індивіди зі своїми інтересами, цілями і цінностями. Однак соціально-економічне життя

не зводиться до взаємодії окремих індивідів. У макро- і глобальних системах діють різні соціальні групи, спільності, народи, політичні партії, юридичні особи і т. д., які також можуть виступати учасниками протистояння. Сучасна конфліктологія поділяє всіх учасників конфлікту на основних (прямих) і неосновних (непрямих).

1. Основні учасники конфлікту – це завжди прямі, безпосередні учасники протистояння. Їм належить вирішальна і найбільш активна роль в його виникненні і розвитку. Основні учасники конфлікту є його головними дійовими особами, і протиріччя саме їх інтересів лежить в основі протистояння. Тому основних учасників іменують суб'єктами конфлікту, або опонентами (від лат. *opponents* - заперечує) конфлікту.

Важливою характеристикою основних учасників конфлікту (втім як і інших учасників конфлікту) є їх ранг. *Ранг опонента* – це той потенціал, яким володіють сторони, які беруть участь у конфлікті. Іншими словами, це рівень можливостей учасників конфлікту реалізовувати свої цілі в конфлікті. У поняття «ранг» входять всі види наявних ресурсів: фізична сила, політична і економічна міць, матеріал, адміністративний або інформаційний ресурс і т.д. в залежності від конкретного конфлікту. Таким чином, чим більше в учасника конфлікту є можливість впливати на хід протистояння, тим вище його ранг.

2. До неосновних учасників конфлікту відносяться всі інші учасники конфлікту. Їх часто називають також непрямими учасниками конфлікту. Серед непрямих учасників конфлікту слід виділити такі групи, які спеціально створюються для підтримки того чи іншого суб'єкта конфлікту. Вони називаються групами підтримки. За визначенням їм належить другорядна роль у виникненні і розвитку конфлікту. Однак при сучасному рівні інформаційних технологій їх роль дуже важлива і часто впливає на хід розвитку конфлікту. Наочним прикладом таких груп і їх ролі можуть слугувати різні об'єднання, організації, рухи, ЗМІ тощо.

3. Важливу роль у виникненні і розвитку конфлікту мають і інші його учасники. До них належать: ініціатори, організатори, посібники, посередники (медіатори).

Ініціатори – ті учасники конфлікту, які беруть на себе ініціативу в розв'язанні конфлікту між іншими особами, групами чи державами. Ними можуть бути як окремі особи, так і різні об'єднання та навіть держави. Це можуть бути як основні, так і неосновні учасники. Після того як конфлікт виник, ініціатор конфлікту може і не брати участь в ньому. Людина, яка улаштувала сварку в колективі, може потім піти в тінь або взагалі звільнитися з роботи, а конфлікт буде тривати і без неї.

Організатори – група осіб (або окрема особа), яка розробляє загальний план протистояння з опонентом з метою вирішення протиріччя на свою користь. Організувати конфлікт – значить продумати

всю його динаміку таким чином, щоб очікувані вигоди в результаті його закінчення були більше, ніж втрати. Організаторами можуть виступати як основні, так і неосновні учасники конфлікту.

Посібники – особи, які допомагають учасникам конфлікту в його розв'язанні, організації та розвитку. Посібниками можуть виступати як спонтанні групи осіб, так і спеціально створені, а також окремі особистості. Допомога, яка надається посібниками, може мати найрізноманітніший характер: матеріальна, ідеологічна, моральна, ресурсна, інформаційна, адміністративна і т.д.

Посередники (медіатори) – це авторитетний помічник, хто покликаний суб'єктами конфлікту для вирішення проблеми. У цій ролі можуть виступати як окремі особи, так і організації та держави. Важлива риса посередника – це його авторитет, визнаний обома сторонами конфлікту. Тому в якості медіатора можуть виступати тільки люди або організації, які вибираються обома суб'єктами конфлікту. При цьому в якості посередника можуть виступати як офіційні особи і організації, так і неофіційні. Такими посередниками на найрізноманітніших рівнях і найрізноманітніших якість можуть бути: маги, чаклуни, старійшини, священнослужителі, видатні діячі культури, державні діячі, міжнародні організації типу ООН і т.д.

Середовище конфлікту. Ще один об'єктивний елемент конфлікту, що впливає з системного підходу – його зовнішнє середовище, що включає сукупність об'єктивних умов конфлікту. Середовище конфлікту має суттєвий вплив на причини його виникнення і всю динаміку. З точки зору рівнів соціальної системи розрізняють мікро- і макросередовище конфлікту.

3. Суб'єктивні складові конфлікту

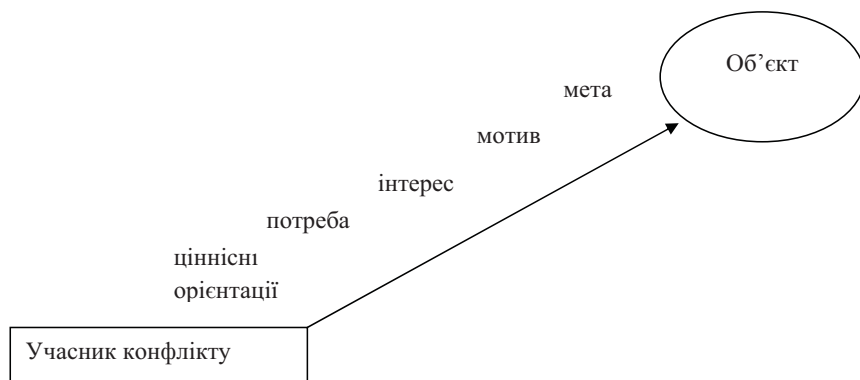


Рис. 8.4. Взаємозв'язок внутрішніх елементів конфлікту



Рис. 8.5. Система зовнішніх і внутрішніх устремлінь опонентів у конфлікті

До особистих елементів конфлікту належать психофізіологічні, психологічні, етичні та поведінкові властивості окремої особистості, які впливають на виникнення і розвиток конфліктної ситуації. Серед них можна виділити:

- морально-етичні цінності, світогляд;
- цілі і устремління сторін;
- мотиви;
- потреби;
- механізми сприйняття конфліктної ситуації суб'єктами;
- інформаційні моделі конфлікту (тобто те бачення конфлікту, яке є у кожної зі сторін і, відповідно, з якими опонент організовує свою поведінку в конфлікті);
- психологічні особливості особистості (характер, темперамент, досвід конфліктів, обсяг доступних знань, звичка, воля, почуття);
- стратегії і тактики конфліктної поведінки.

Всі ці внутрішні психологічні мотиви знаходяться в системній єдності, та їх зв'язок можна виразити таким чином. Мотиви суб'єктів конфлікту – це внутрішні спонукальні сили, що підштовхують суб'єктів до конфлікту. В основі будь-якого мотиву, як ви добре знаєте, лежать потреби, тобто усвідомлювана необхідність в будь-яких об'єктах, необхідних для існування і розвитку людини. Мотиви протидіючих сторін конкретизуються в їх цілях. Мета – це усвідомлюваний образ очікуваного результату, на досягнення якого спрямовані дії людини. У конфлікті виділяються стратегічні і тактичні цілі. Основна стратегічна мета опонента – оволодіння об'єктом конфлікту. Цій меті підпорядковані тактичні цілі. На

реалізацію цієї мети накладаються обмеження у вигляді морально-етичних норм і ціннісних установок, з одного боку, і психологічні особливості особистості (характер, темперамент, досвід конфліктів, обсяг доступних знань) – з іншого боку. Це обумовлює вибір стратегії і тактики конфліктної поведінки.

Принципово важливо при аналізі конфлікту діалектично розділити зовнішні і внутрішні психологічні елементи. Тобто виділити зовнішні, декларовані мотиви, потреби, цілі, інтереси, цінності, а також внутрішні, приховувані мотиви, потреби, цілі, інтереси, цінності суб'єктів конфлікту.

Дослідницька цінність цього прийому пов'язана з тим, що дуже часто опоненти, з одного боку, приховують справжню мотивацію своїх конфліктних дій, тобто мають внутрішню позицію. З іншого боку, пред'являють, висловлюють якусь суспільно вигідну позицію, яка соціально схвалюється суспільством чи іншими особами. Таким чином, зовнішня позиція включає зовнішні, декларовані мотиви, цілі, цінності. Внутрішня позиція включає внутрішні, приховувані мотиви, цілі, цінності.

8.2 Динаміка конфлікту

Як і будь-яке соціальне явище, конфлікт може бути розглянутий як процес, що протікає в часі. Динаміка конфлікту являє собою хід розвитку конфлікту під впливом внутрішніх механізмів конфлікту, а також зовнішніх факторів і умов. Динаміка конфлікту має циклічну форму розвитку. Це означає, що об'єктивно існують періоди, етапи і фази зростання конфлікту і етапи, фази його загасання. У найбільш загальній формі в динаміці конфлікту виділяють наступні періоди і етапи:

1. Латентний період конфлікту (передконфлікт).
2. Відкритий період, або власне конфлікт.
3. Післяконфліктний період.

Кожен з цих періодів може бути деталізований і включати ряд етапів. Динамічна структура конфлікту представлена на рисунку 8.6.

Латентний період (передконфлікт) включає етапи: виникнення об'єктивної проблемної ситуації; усвідомлення об'єктивної проблемної ситуації суб'єктами взаємодії; спроби сторін розв'язати об'єктивну проблемну ситуацію неконфліктними способами; виникнення передконфліктної ситуації.

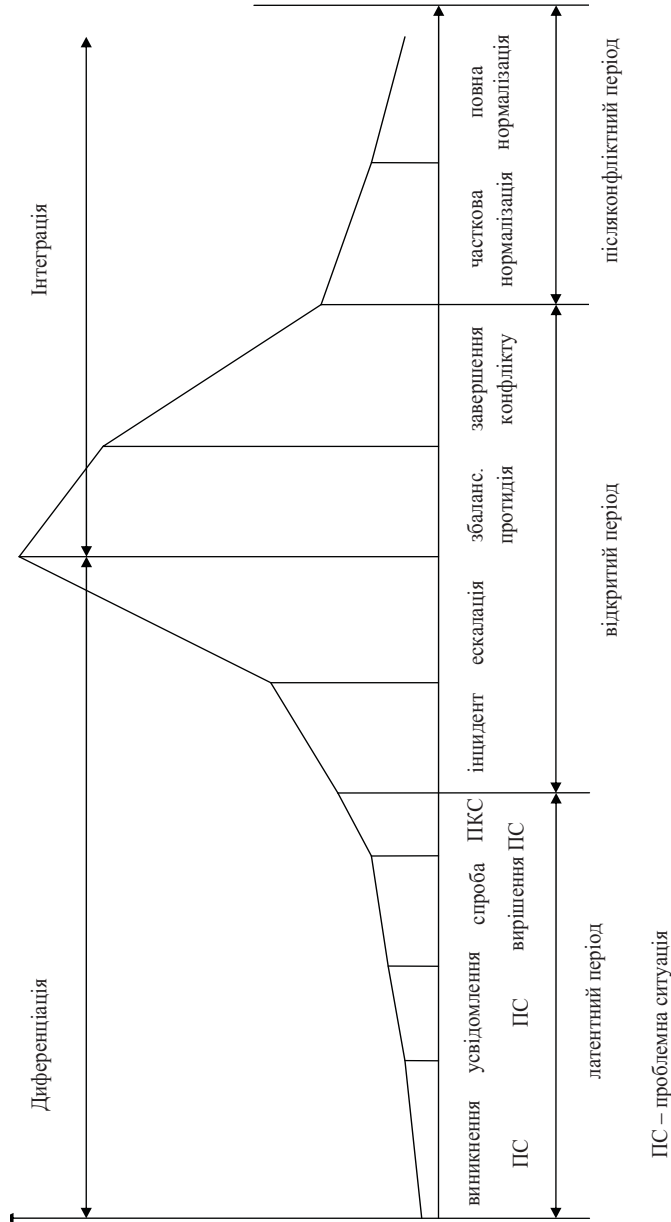


Рис. 8.6. Динаміка конфлікту

Виникнення об'єктивної проблемної ситуації. Конфлікт породжується об'єктивною проблемною ситуацією. Сутність такої ситуації полягає у виникненні протиріччя між суб'єктами (їхніми цілями, мотивами, діями, прагненнями тощо). Оскільки протиріччя ще не усвідомлено і немає конфліктних дій, то цю ситуацію називають проблемною. Вона є результатом дії переважно об'єктивних причин. З'являючись на виробництві, в бізнесі, в побуті, сім'ї та інших сферах життя, багато проблемних ситуацій існують тривалий час, не проявляючи себе.

Об'єктивні суперечливі ситуації, які виникають в діяльності людей, створюють потенційну можливість виникнення конфліктів. Одна з умов такого переходу – усвідомлення об'єктивної проблемної ситуації.

Усвідомлення об'єктивної проблемної ситуації. Сприйняття реальності як проблемної, розуміння необхідності почати якісь дії для вирішення протиріччя складають зміст даного етапу. Наявність перешкоди для реалізації інтересів сприяє тому, що проблемна ситуація сприймається суб'єктивно, зі спотвореннями. Суб'єктивність сприйняття породжується не тільки природою психіки, але і соціальними відмінностями учасників комунікації. Сюди відносять цінності, соціальні установки, ідеали та інтереси. Індивідуальність усвідомлення породжується також відмінностями в знаннях, потребах учасників взаємодії. Чим складніша ситуація і чим швидше вона розвивається, тим більша ймовірність її перекручування опонентами.

Спроби сторін розв'язати об'єктивну проблемну ситуацію неконфліктними способами. Усвідомлення ситуації суперечливої не завжди автоматично тягне конфліктну протидію сторін. Часто вони або одна з них намагаються вирішити проблему неконфліктними способами (переконанням, роз'ясненням, проханнями, інформуванням протилежної сторони). Іноді учасник взаємодії поступається, не бажаючи переростання проблемної ситуації в конфлікт. У будь-якому випадку на даному етапі сторони аргументують свої інтереси і фіксують позиції.

Виникнення передконфліктної ситуації. Конфліктність ситуації сприймається як наявність загрози безпеки однієї зі сторін взаємодії. Причому дії опонента розглядаються не як потенційна загроза (що відбувається в проблемній ситуації), а як безпосередня. Саме відчуття безпосередньої загрози сприяє розвитку ситуації в бік конфлікту, є «пусковим механізмом» конфліктної поведінки.

Відкритий період часто називають конфліктною взаємодією чи власне конфліктом. Він включає такі етапи, як інцидент; ескалація конфлікту; збалансована протидія; завершення конфлікту.

Інцидент являє собою перше зіткнення сторін, пробу сил, спробу за допомогою сили вирішити проблему на свою користь. Якщо задіяних однієї зі сторін ресурсів досить для переваги, то інцидентом конфлікт може й обмежитися. Часто конфлікт розвивається далі як низка конфліктних подій, інцидентів. Взаємні конфліктні дії здатні видозмінювати, ускладнювати первісну структуру конфлікту, привносячи нові стимули для подальших дій. Цей процес можна представити в такий спосіб: перехід від переговорів до боротьби – боротьба розпалює емоції – емоції збільшують помилки сприйняття – це веде до інтенсифікації боротьби і т.д. Такий процес отримав назву «ескалація конфлікту».

Ескалація полягає в різкій інтенсифікації боротьби опонентів. На цій фазі відбувається мобілізація всіх ресурсів: матеріальних, політичних, фінансових, інформаційних, фізичних, психічних і інших. Стають скрутними будь-які переговори або інші мирні способи вирішення конфлікту. Емоції часто починають заглушати розум, логіка поступається почуттям. Головне завдання полягає в тому, щоб за будь-яку ціну нанести якомога більшу шкоду противнику. Тому на цій стадії можуть втрачатися початкова причина і головна мета конфлікту і на перше місце висуватися нові причини і нові цілі. В процесі цієї стадії конфлікту можлива і зміна ціннісних орієнтацій. Конфлікт набуває спонтанний некерований характер.

Збалансована протидія. Сторони продовжують протидіяти, однак інтенсивність боротьби знижується. Сторони усвідомлюють, що продовження конфлікту силовими методами не дає результату, але дії по досягненню згоди ще не робляться.

Завершення конфлікту полягає в переході від конфліктної протидії до пошуку вирішення проблеми і припинення конфлікту з будь-яких причин. На цій стадії розвитку протидії можливі різні ситуації, які спонукають обидві сторони або одну з них до припинення конфлікту. До таких ситуацій належать:

- явне ослаблення однієї або обох сторін або вичерпання їх ресурсів, що не дозволяє вести подальше протидію;
- очевидна безперспективність продовження конфлікту і її усвідомлення його учасниками;
- перевага однієї зі сторін і її здатність придушити опонента або нав'язати йому свою волю;
- поява в конфлікті третьої сторони і її здатність і бажання припинити протидію.

Таблиця 8.1

Коротка характеристика основних етапів конфлікту

Періоди конфлікту	Етапи конфлікту	Коротка характеристика етапу
Латентний період конфлікту (передконфлікт)	Виникнення об'єктивної проблемної ситуації	Виникнення неусвідомлюваного протиріччя між суб'єктами (цілями, мотивами, сприйняттям, інтерпретацією, діями). Потенційна можливість конфлікту.
	Усвідомлення об'єктивної проблемної ситуації	Суб'єктивне (часто спотворене) сприйняття реальності як проблемної, усвідомлення протиріччя.
	Спроба вирішити проблему безконфліктно	Переконання, роз'яснення, прохання, інформування, поступка. Аргументація своїх інтересів, фіксація позицій.
	Передконфліктна ситуація	Відчуття реальної загрози безпеки однієї зі сторін. Пусковий механізм конфліктної поведінки.
Відкритий період або власне конфлікт	інцидент	Перше зіткнення сторін. Спроба за допомогою сили вирішити проблему на свою користь. Ускладнення первинної структури конфлікту. Збільшення помилок сприйняття.
	ескаляція	Інтенсифікація боротьби опонентів.
	збалансоване протидія	Зниження інтенсивності боротьби. Усвідомлення безперспективності силових методів вирішення конфлікту.
	завершення конфлікту	Пошук вирішення проблеми і припинення конфлікту. Форми завершення конфлікту – дозвід, врегулювання, загасання, усунення, переростання в інший конфлікт.
Післяконфліктний період	Часткова нормалізація відносин	Загасання негативних емоцій, боротьба з наслідками стресу, переживання, осмислення своєї позиції, корекція самооцінки і оцінки партнера, почуття провини за власні дії.
	Повна нормалізація відносин	Усвідомлення необхідності подальшої конструктивної взаємодії. Подолання негативних установок, встановлення довіри.

Післяконфліктний період включає два етапи: часткову нормалізацію відносин опонентів і повну нормалізацію їхніх стосунків.

Часткова нормалізація відносин відбувається в умовах, коли не зникли негативні емоції, що мали місце в конфлікті. Етап характеризується переживаннями, осмисленням своєї позиції. Відбувається корекція самооцінок, рівнів домагання, ставлення до партнера. Загострюється почуття провини за свої дії в конфлікті. Негативні установки по відношенню один до одного не дають можливості відразу нормалізувати відносини.

Повна нормалізація відносин настає при усвідомленні сторонами важливості подальшої конструктивної взаємодії. Цьому сприяє подолання негативних установок, продуктивна участь у спільній діяльності, встановлення довіри.

Розглянуті періоди і етапи можуть мати різну тривалість: бути спресовані до декількох секунд (наприклад, в конфлікті-сущіцці школярів на перерві) або можуть тривати десятиліття (війна за незалежність іспанських колоній в Америці 1810–1816 рр. або в'єтнамська війна 1959–1973 рр.). Деякі етапи можуть бути відсутні, наприклад, після інциденту одна зі сторін поступається і конфлікт завершується.

8.3 Основні підходи до управління конфліктом

Управління конфліктом – це цілеспрямований, обумовлений об'єктивними законами вплив на нього з метою збереження системи, в якій розвивається цей конфлікт.

Основна мета управління конфліктами полягає в тому, щоб запобігати деструктивним конфліктам і сприяти адекватному вирішенню конструктивних. Як добре відомо, управління – це комплексна категорія, що містить кілька видів діяльності. Так, управління конфліктами містить наступні види діяльності:

1. Прогнозування конфлікту – управлінська діяльність, спрямована на виявлення причин конфлікту і їх наслідків у потенційному розвитку.
2. Попередження конфлікту – діяльність, спрямована на недопущення виникнення конфлікту.
3. Регулювання конфлікту – вид діяльності, спрямований на ослаблення і обмеження конфлікту, забезпечення його розвитку в бік вирішення.
4. Вирішення конфлікту – вид управлінської діяльності, пов'язаний із завершенням конфлікту.

Системний підхід до управління конфліктом. До управління конфліктом у повній мірі можна застосувати системний підхід. При цьому передбачається, що конфлікт є системою. Відповідно до цього підходу управління конфліктом можна представити у вигляді схеми, зображеної на рисунку 8.7.



Рис. 8.7. Системний підхід до управління конфліктами

На цьому рисунку наведена сукупність взаємозв'язків між конфліктом як об'єктом управління і суб'єктом управління, в якості якого може виступати керівник, медіатор (посередник) або навіть сам учасник конфлікту, який бажає вирішити виниклу проблему. Розшифруємо ці управлінські зв'язки, які в сукупності відображають сутність управління: X – це інформація про причини конфлікту; Y – інформація про стан конфлікту; U – керуючий та регулюючий вплив на конфлікт; C – інформація про ефект дії, що управляє, і про наслідки конфлікту.

Традиційно в якості керуючої системи виступають експерти, медіатори, суд, менеджери, які беруть участь у вирішенні конфлікту. Крім того, що особливо цікаво, в якості керуючої системи може виступати сам учасник конфлікту, а саме його свідомість і воля. Взагалі особливість людини є те, що вона одночасно може бути як суб'єктом, так і об'єктом управління. З одного боку, людина – це несвідома частина, а з іншого боку – це свідомою частина.

Загальне правило управління конфліктом відповідно до цього підходу – це навчитися виходити з конфлікту, дисоціюватися з ним. Це означає змінити точку сприйняття, розглядати себе не як зацікавленого учасника, а як незалежного спостерігача конфлікту. Найчастіше, беручи участь у конфлікті, людина асоціює себе з конфліктом, тобто бачить себе всередині конфлікту. Напруженість ситуації не дозволяє людині побачити себе і всю ситуацію з боку, в цілому. Це звужує сприйняття і бачення конфлікту. Навпаки, коли людина дисоціює з конфліктом, виходить з конфлікту, тобто бачить себе поза конфліктом, у неї з'являється можливість подивитися на конфлікт з боку і більш об'єктивно його оцінити не через призму виключно власних інтересів, а в цілому, в тому числі і з урахуванням інтересів іншої сторони. Учасник конфлікту починає об'єктивно усвідомлювати конфлікт, його причини, логіку розвитку, наслідки. На підставі знань, отриманих через усвідомлення, учасник отримує можливість управляти конфліктом. Таким чином, в результаті

зміни точки сприйняття учасник конфлікту перетворюється в суб'єкт управління і отримує можливість впливати на всі елементи конфлікту.

Діагностичний підхід до управління конфліктом. Первинною умовою управління є знання поточної ситуації і стан конфлікту. Тільки на основі цього можна застосовувати адекватні методи управління. Відсутність цього управлінського зв'язку призводить до того, що методи управління будуть неадекватними поточному стану конфлікту.

Цей управлінський зв'язок концентрується в діагностиці конфлікту. Діагностика передуює управлінню конфліктом. Проведення діагностики передбачає виявлення:

1. Об'єкт конфлікту; причини конфлікту, протиріччя.
2. Біографія конфлікту, тобто його історія, фон, на якому він прогресував, наростання конфлікту, кризи і поворотні точки в його розвитку.
3. Учасників конфліктної взаємодії: особистостей, групи, підрозділів.
4. Зовнішні позиції сторін, їх потреби і інтереси.
5. Розмір ставок. Яка цінність того, що може бути втрачено учасником конфлікту в разі невдалого для нього результату.
6. Пошук рішень при якому сторони можуть обопільно виграти від вирішення конфлікту.
7. Пошук рішень по типу нульової суми (одна сторона виграє за рахунок іншої).

Джерелами інформації виступають особисті спостереження, бесіди з керівництвом, підлеглими, неформальними лідерами, своїми друзями і друзями опонентів, свідками і учасниками конфлікту і ін. Схема діагностики конфлікту в узагальненому вигляді представлена на рис. 8.8.

Структурний підхід до управління конфліктом. Відповідно до цього підходу керуючий та регулюючий вплив можна здійснювати на будь-який елемент структури конфлікту.

В основі структурного підходу до управління конфліктом і будь-якої іншої системи лежить системно-діалектичний закон, а саме «змінюючи частину цілого – ми змінюємо все ціле». Вплив на будь-який елемент конфлікту призводить до зміни протікання всього конфлікту.

Основні дії включають:

- посилення власної групи підтримки;
- ослаблення групи підтримки опонента;
- інформаційний вплив на опонента з метою зміни його інформаційної моделі конфлікту;
- інформаційний вплив на опонента з метою зміни його потреб, інтересів, мотивів у конфлікті;
- зміна власних потреб, мотивів, інтересів у конфлікті.

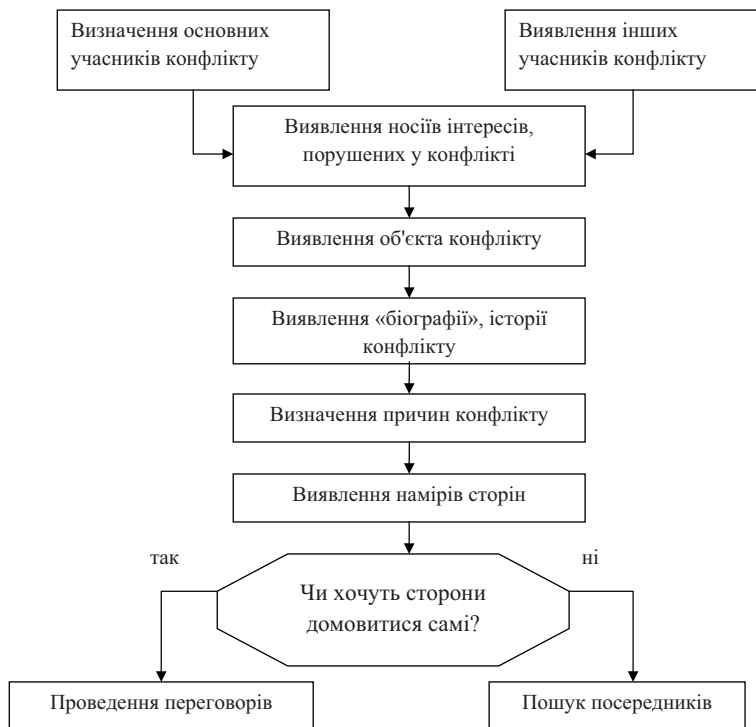


Рис. 8.8. Схема діагностика конфлікту

У зв'язку з цим виділяють дві великі групи способів управління конфліктом: педагогічні та адміністративні (рис. 8.9).

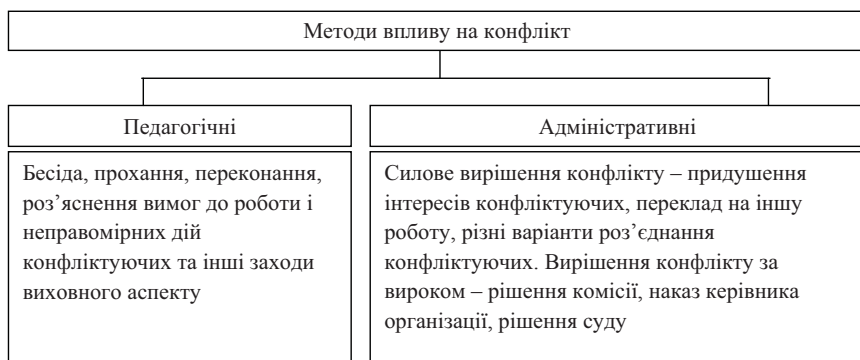


Рис. 8.9. Методи управління конфліктами

Динамічний підхід до конфлікту. Сутність даного підходу полягає в диференціації методів регулювання конфлікту в залежності від стадій і етапів конфлікту. Це означає, що на кожній стадії динаміки застосовуються найбільш підходящі адекватні методи управління конфліктом (див. табл. 8.2). Наприклад, переговори як метод управління не є адекватним, не є ефективним і просто неможливий на стадії ескалації конфлікту і т.д.

Таблиця 8.2

Динамічний підхід до управління конфліктом

Етап конфлікту	Зміст управління	Основні методи
Латентний період конфлікту (виникнення об'єктивної суперечності, усвідомлення проблеми, спроба вирішити проблему безконфліктно, передконфліктна ситуація)	Прогнозування Попередження	Знання ранніх симптомів прихованого конфлікту (моніторинг конфлікту). Вивчення індивідуальних особливостей учасників конфлікту. Знання причинно-наслідкових зв'язків, об'єктивних законів розвитку конфліктів. Бачення логіки розвитку конфліктного процесу. Багатоваріантність майбутнього. Програмування майбутнього. Педагогічні способи – переконання, роз'яснення, прохання, аргументація. Адміністративні заходи – зміна умов праці, переведення конфліктантів в різні підрозділи і т. д. Інформування. Розширення сприйняття і свідомості. Зміна свого ставлення до конфлікту. Уміння правильно критикувати і робити адекватні оцінки результатів роботи. Мистецтво мотивувати.
Відкритий період конфлікту (інцидент, ескалація)	Регулювання	Вплив на конфлікт обмежений. Обмеження масштабів конфлікту
Відкритий період конфлікту (збалансована протидія)	Регулювання	Узгодження загальних правил конфліктної взаємодії. Ініціалізація переговорного процесу. Проведення переговорів. Запрошення експертів з проблеми. Вирішення конфлікту за допомогою медіатора (третейського судді)
Післяконфліктний період (завершення конфлікту, часткова нормалізація відносин)	Вирішення	Узгодження інтересів і позицій конфліктуючих сторін на новій основі. Переклад боротьби в русло співробітництва. Усвідомлення власних помилок і коригування своєї майбутньої поведінки. Педагогічні способи. Адміністративні методи – звільнення, переведення, рішення суду.

Питання для самоперевірки:

1. Яка сутність конфлікту?
2. Що собою являє структура конфлікту?
3. Які елементи структури конфлікту належать до об'єктивних?
4. Які елементи структури конфлікту належать до суб'єктивних?
5. Перерахуйте основні періоди динаміки конфлікту.
6. Охарактеризуйте латентний період динаміки конфлікту.
7. Дайте опис відкритого періоду динаміки.
8. У чому полягає післяконфліктний період в динаміці конфлікту?
9. У чому полягає системний підхід до управління конфліктами?
10. Розкрийте сутність структурного підходу до управління конфліктами.
11. У чому зміст динамічного підходу до управління конфліктами?
12. У чому суть діагностики конфлікту?

Тестові завдання

1. Основні учасники конфлікту – це:
 - а) учасники конфлікту, які беруть на себе ініціативу в розв'язанні конфлікту між іншими особами;
 - б) прямі, безпосередні сторони, які беруть участь у протиставленні;
 - в) група осіб (або окрема особа), яка розробляє загальний план протиставлення з опонентом з метою вирішення протиріччя на свою користь.
2. Посередники (медіатори) конфлікту – це:
 - а) ті учасники конфлікту, які беруть на себе ініціативу в розв'язанні конфлікту між іншими особами, групами;
 - б) третя сторона в конфлікті, авторитетний помічник, хто покликаний суб'єктами конфлікту для вирішення проблеми;
 - в) особи, які допомагають учасникам конфлікту в його розв'язанні, організації та розвитку.
3. У латентний період конфлікту входять етапи:
 - а) виникнення об'єктивної проблемної ситуації;
 - б) виникнення передконфліктної ситуації;
 - в) інцидент;
 - г) ескалація конфлікту;
 - д) часткова нормалізація відносин опонентів.
4. Відкритий період конфлікту включає етапи:
 - а) виникнення об'єктивної проблемної ситуації;
 - б) виникнення передконфліктної ситуації;
 - в) інцидент;
 - г) ескалація конфлікту;
 - д) часткова нормалізація відносин опонентів.
5. Післяконфліктний період конфлікту включає етапи:
 - а) виникнення об'єктивної проблемної ситуації;
 - б) виникнення передконфліктної ситуації;

- в) інцидент;
- г) ескалація конфлікту;
- д) часткова нормалізація відносин опонентів.

6. Що розуміється під предметом конфлікту?

- а) конкретна матеріальна чи духовна цінність, до володіння або користування якої прагнуть обидві сторони конфлікту;
- б) протиріччя, які виникають між взаємодіючими сторонами і які вони намагаються вирішити за допомогою протистояння;
- в) об'єктивно існуюча або мислима проблема, що слугує причиною розбіжностей між сторонами.

7. Інцидент – це:

- а) збіг обставин, що є приводом для конфлікту;
- б) справжня причина конфлікту;
- в) накопичені протиріччя, пов'язані з діяльністю суб'єктів соціальної взаємодії, які створюють підстави для реального протистояння між ними;
- г) те, через що виникає конфлікт;
- д) необхідна умова конфлікту.

8. До неосновних учасників конфлікту належать:

- а) опоненти;
- б) групи підтримки;
- в) ініціатори (привідники);
- г) організатори;
- д) посібники.

9. Регулювання конфліктів включає:

- а) знання ранніх симптомів прихованого конфлікту. Вивчення індивідуальних особливостей учасників конфлікту. Знання причинно-наслідкових зв'язків, об'єктивних законів розвитку конфліктів;
- б) переконання, роз'яснення, прохання, аргументація. Адміністративні заходи. Зміна свого ставлення до конфлікту. Уміння правильно критикувати і робити адекватні оцінки результатів роботи;
- в) узгодження загальних правил конфліктної взаємодії. Ініціалізація переговорного процесу. Проведення переговорів. Запрошення експертів з проблеми. Вирішення конфлікту за допомогою медіатора (третейського судді);
- г) узгодження інтересів і позицій конфліктуючих сторін на новій основі. Переклад боротьби в русло співробітництва. Усвідомлення власних помилок і коригування своєї майбутньої поведінки. Педагогічні способи.

10. Зміст управління конфліктами включає:

- а) прогнозування; попередження; стимулювання; вирішення;
- б) прогнозування; регулювання; вирішення;
- в) прогнозування; попередження; стимулювання; регулювання; вирішення;
- г) прогнозування; аналіз; попередження; вирішення;
- д) аналіз конфліктної ситуації; прогнозування; попередження; вирішення.

11. Ініціатори конфлікту – це:
 - а) учасники конфлікту, які беруть на себе ініціативу в розв'язанні конфлікту між іншими особам;
 - б) прямі сторони, які беруть участь у протиборстві;
 - в) група осіб (або окрема особа), яка розробляє загальний план протиборства з опонентом з метою вирішення протиріччя на свою користь.
12. Ранг сторони конфлікту – це:
 - а) загальний потенціал, яким володіє та чи інша сторона, що бере участь у конфлікті;
 - б) знання, вміння і навички учасників конфлікту;
 - в) матеріальна забезпеченість сторін, що беруть участь у конфлікті.
13. Зміст управління конфліктом включає в себе:
 - а) прогнозування, попередження (стимулювання), регулювання, вирішення;
 - б) прогнозування, аналіз, попередження, вирішення;
 - в) діагностику, попередження, регулювання, завершення.
14. Легітимізація конфлікту – це:
 - а) досягнення угоди між конфлікуючими сторонами щодо визнання та дотримання встановлених правил і норм поведінки в конфлікті;
 - б) створення відповідних органів і робочих груп з регулювання конфліктної взаємодії;
 - в) звернення до посередника.
15. Попередження конфлікту являє собою:
 - а) управління конфліктом з метою його легітимізації;
 - б) вид діяльності, спрямований на обмеження конфлікту;
 - в) превентивну форму управління конфліктом.
16. У найбільш загальній формі в динаміці конфлікту виділяють наступні періоди:
 - а) латентний період конфлікту (передконфлікт);
 - б) відкритий період, або власне конфлікт;
 - в) постконфліктний період;
 - г) ескалаційний період;
 - д) стагнаційний період.
17. Організатори конфлікту – це:
 - а) група осіб (або окрема особа), яка розробляє загальний план протиборства з опонентом з метою вирішення протиріччя на свою користь;
 - б) ті учасники конфлікту, які беруть на себе ініціативу в розв'язанні конфлікту між іншими особами, групами;
 - в) особи, які допомагають учасникам конфлікту в його розв'язанні, організації та розвитку.

18. Процес розвитку конфлікту від простих форм до більш складних називається:

- | | |
|----------------|----------------|
| а) стагнацією; | в) дефляцією; |
| б) еволюцією; | г) ескалацією. |

19. Управління конфліктом включає в себе:

- а) прогнозування, попередження, регулювання, вирішення;
- б) прогнозування, аналіз, попередження, вирішення;
- в) діагностику, попередження, регулювання, завершення.

20. Динамічний підхід до управління конфліктом полягає:

- а) в диференціації методів регулювання конфлікту в залежності від стадій і етапів конфлікту;
- б) в диференційованому впливі на різні елементи конфлікту;
- в) в поданні конфлікту як системи.

Список використаних джерел:

1. Анцупов А. Я., Барановский С. В. Конфликтология в схемах и комментариях : учеб. пособ. СПб. : Питер, 2009. 304 с.
2. Анцупов А. Я., Шипилов А. И Конфликтология : учебник. Москва : Эксмо, 2009. 512 с.
3. Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. Москва : Эксмо, 2018. 576 с.
4. Емельянов С. М. Практикум по конфликтологии. СПб. : Питер, 2009. 384 с.
5. Пірен М. І. Конфліктологія: підручник. Київ : МАУП, 2003. 360 с.
6. Прибутько П. С. Конфліктологія: навч. посіб. Київ : КНТ, 2010. 131 с.
7. Примуш М. В. Конфліктологія : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2006. 288 с.
8. Пуригіна О. Г. Міжнародні економічні конфлікти : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 280 с.
9. Скотт Дж. Г. Конфликты. Пути их преодоления. Київ : Внешторгиздат, 1991. 191 с.
10. Тихомирова Є. Б., Постоловський С. Р. Конфліктологія та теорія переговорів : підручник. Суми : Університетська книга, 2008. 240 с.

ЧАСТИНА II

ВИДИ МЕНЕДЖМЕНТУ

РОЗДІЛ 9

ЛОГІСТИКА ЯК СКЛADOVA МЕНЕДЖМЕНТУ

9.1 Логістика – інструмент ринкової економіки.

Концепція і методологічний апарат інтегрованої логістики

Логістика – мистецтво, яке навчає міркувати, розраховувати. В економіці логістика – це науково-практична діяльність, яка пов'язана з формуванням таких важливих дій, як організація, управління та оптимізація руху матеріальних, інформаційних та фінансових потоків.

В сучасних умовах реалізують два види функцій логістики: оперативну і координаційну. Оперативна функція пов'язана з управлінням рухом матеріальних цінностей у сфері постачання виробництва і розподілу.

У сфері постачання – це управління рухом сировини, матеріалів, запасів готової продукції від постачальника до виробничого підприємства, складу або торговельного складу.

У сфері виробництва логістичний менеджмент – це функція, що включає в себе контроль за всіма стадіями виробництва від сировини і матеріалів до готової продукції, яка направляється на склад.

Управління розподілом зосереджено на системі організації потоків готової продукції зі складів до кінцевого споживача.

До функції логістичної координації можна віднести: оцінку матеріальних потреб різних етапів виробництва, формування уявлення про місце на ринку, на якому діє підприємство, аналіз потенційних ринків та прогнозування розширення діяльності, оцінка клієнтської бази.

На основі виконання цих двох функцій логістика як наука направлена на розробку заходів щодо формування оптимальної пропозиції товарів, робіт, послуг з урахуванням оціненого попиту.

За допомогою координаційної функції впливає ще одна сфера діяльності організації – оперативне планування. На його основі формуються планові показники попиту і тим самим розробляються маршрути, графіки поставок товарів, формування запасів, готової продукції, сировини і матеріалів.

Загалом основні функції логістики представлено на рис. 9.1.

Основні завдання, які реалізуються за допомогою логістики, можна розділити на загальні, глобальні і часткові. Досягнення максимального прибутку з мінімальними витратами – це головне глобальне завдання логістики. Моделювання логістичних систем і факторів їх функціонування також відносять до глобальних завдань. Загальні завдання логістики наведено на рис. 9.2.

Об'єктом, що досліджується в логістиці, є матеріальний, фінансовий та інформаційний потоки.

Логістична операція – це рух, який включає в себе формування, розподіл та використання матеріального, інформаційного та фінансового потоків.

Логістична функція – це дії, направлені на виконання завдання і досягнення основної мети підприємства, організації у максимальному задоволенні клієнтів на основі мінімальних витрат.

Термін «концепція» розкриває аспект розуміння об'єкта дослідження, його головну ідею, методологію та основні завдання дослідження.

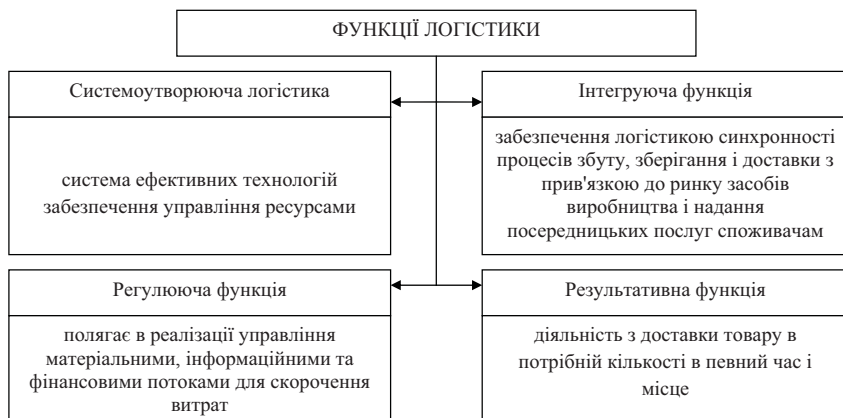


Рис. 9.1. Функції логістики

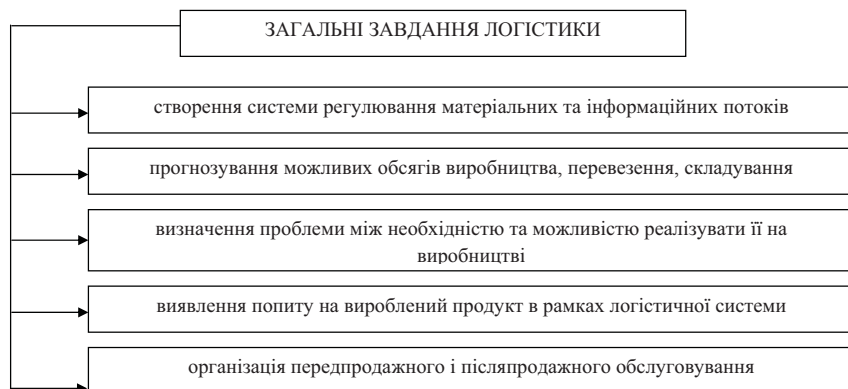


Рис. 9.2. Загальні завдання логістики

На думку М. А. Окландера, «логістична концепція – це образ мислення, філософія діяльності, згідно з яким слід уникати часткової оптимізації з ведених разом логістичних функцій через виявлення реальних можливостей для їх балансу і забезпечення поставки товарів точно вчасно». Дослідження різних поглядів вітчизняних і зарубіжних вчених дозволили виділити і сформулювати основні положення сучасної логістичної концепції, які наведено на рис. 9.3.

Аналіз основних положень логістичної концепції дозволяє зробити висновок про те, що формування діючої логістичної концепції

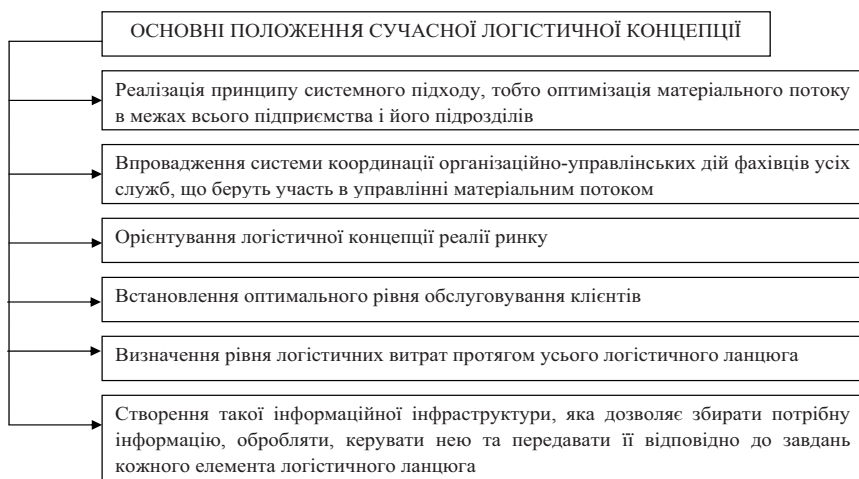


Рис. 9.3. Основні положення сучасної логістичної концепції

управління підприємством і практичне впровадження її положень дасть можливість одержати такі позитивні результати:

- 1) скорочення «циклу обслуговування споживачів» і, відповідно, скорочення запасів;
- 2) зміцнення і поліпшення зв'язків у системі постачальник-споживач шляхом інтеграції засобів доставки продукції постачальника і засобів її отримання споживачем;
- 3) зниження витрат на всьому шляху логістичного ланцюга;
- 4) забезпечення більш високого рівня обслуговування споживачів;
- 5) досягнення значного економічного ефекту шляхом формування нових потенціалів і витоків створення доданої вартості в довгостроковій перспективі тощо.

Таким чином, логістична концепція управління є комплексною і системною, спирається на реалії ринку, є основою і передумовою всіх стратегічних і оперативних рішень і дій у сфері логістики з урахуванням вимог споживачів і діяльності контрагентів.

Виходячи з положень логістичної концепції, можна сформулювати її базові характеристики.

1) Системність – мислення системними категоріями (враховує взаємозалежність складових елементів у логістичних системах і передбачає узгодження і синхронізацію потоків в інтегрованому логістичному процесі).

2) Корисність – мислення, орієнтоване на вартість і корисність логістики (розглядає формування вартості для споживача і створення додаткових вигод).

3) Орієнтація на споживача – мислення категоріями обслуговування (націлює на поставку споживачеві відповідного товару в належному стані в відповідне місце в слушний час, яке характеризується показниками тривалості, надійності, еластичності виконання замовлення).

4) Повні витрати – подумки категорією сукупних (повних) витрат (передбачає їх визначення як суми витрат замовлення, транспортування, складування, пакування, витрати запасів, обслуговування. Це дозволяє вирішувати конфлікти цілей і витрат, обумовлених зростанням певних витрат при зниженні інших. Наприклад, збільшення витрат на утримання запасів при зберіганні на складі широкого асортименту товарів з метою кращого задоволення потреб споживачів).

5) Ефективність – мислення категоріями ефективності (визначає продуктивність логістичної системи як відношення обсягу логістичних послуг до логістичних витрат, а її ефективність – як відношення прибутку до логістичних витрат. Це дозволяє вибір найкращого варіанта організації логістичної системи).

Оптимальні логістичні рішення можуть бути отримані не тільки за критерієм мінімуму загальних витрат, але і за такими ключовими показниками, як час виконання завдання і якість логістичного сервісу. Застосування логістичної концепції в діяльності підприємств реалізується через виявлення основної ідеї і впровадження логістичного підходу.

9.2 Об'єкти логістичного управління та логістичні операції. Логістична діяльність та логістичні функції

Логістика розглядає переміщення матеріалів, інформації та інших об'єктів у просторі і часі. Оскільки цей процес здійснюється безперервно, то обійтися розглядом окремо взятих об'єктів не представляється можливим.

Об'єктом дослідження логістики як науки і об'єктом управління логістики як сфери підприємництва є система матеріальних, інформаційних, фінансових та інших потоків.

Принципова відмінність логістичного підходу від попереднього управління рухом матеріальних ресурсів полягає в тому, що тепер об'єктом управління став потік – безліч об'єктів, що сприймається як єдине ціле.

Як керована система потік характеризується наступними параметрами:

- 1) початкова і кінцева точки;
- 2) швидкість;
- 3) час;
- 4) траєкторія;
- 5) довжина шляху.

Логістика має справу з різними потоками, серед яких слід матеріальний;

- 6) інформаційний;
- 7) фінансовий;
- 8) енергетичний;
- 9) людський.

Матеріальний потік утворюється в результаті сукупності дій над матеріальним об'єктом. Ці дії називають логістичними операціями.

Однак поняття логістичної операції не обмежується діями лише з матеріальними потоками.

Для управління матеріальним потоком необхідно приймати, обробляти і передавати інформацію, яка відповідає цьому потоку. Дії, що виконуються при цьому, також належать до логістичних операцій.

Основні логістичні операції наведено на рисунку 9.4.

Логістична операція – це виділена сукупність дій з реалізації логістичних функцій, спрямована на перетворення матеріального і/або інформаційного потоку.

Тут слід зазначити, що якщо товари виробничо-технічного і споживчого призначення повертаються від споживача до постачальника, то вони не обов'язково проходять тим же логістичним ланцюгом, яким вони доставлялися від постачальника до споживача. Найбільш поширеними прикладами реалізації зворотного логістичного ланцюжка є: повернення торговим посередником своєму постачальнику товару, термін реалізації якого закінчився, повернення покупцем торговому посереднику дефектного товару, повернення тари споживачем постачальнику і т.д. Це так звана реверсивна логістика.

До логістичних операцій можна також віднести такі операції, як прогнозування, контроль, оперативне управління.

Дослідження змісту логістичної діяльності вимагає розгляду її складових. Однак в даний час немає єдиного підходу до виділення видів логістичної діяльності, логістичних функцій. Зокрема проф. Е. В. Крикавський пропонує проводити класифікацію видів логістичної діяльності за двома ознаками: фазовий і функціональний (табл. 9.1).

Таблиця 9.1

Види логістичної діяльності

Основні види фазової логістичної діяльності	Основні види функціональної логістичної діяльності
Логістика поставок	Управління замовленнями
Виробнича логістика	Транспортування
Логістика збуту (розподілу)	Складування
Логістика рекуперації (повторного використання та утилізації)	Упаковка
Фінансова логістика	Управління запасами
Інформаційна логістика	Логістичне обслуговування

Відповідно до цієї класифікації видів логістичної діяльності за першою ознакою в рамках економічного об'єкта виділяють логістику матеріального потоку, логістику фінансів і інформаційну логістику. Для подальшого поділу враховують фази трансформації логістичного потоку, що відповідають функціональним областям логістики (тобто тим областям діяльності, в яких виконуються логістичні дії функції і операції). Фінансова логістика охоплює сферу управління тими фінансовими потоками, які є складовими логістичних процесів.

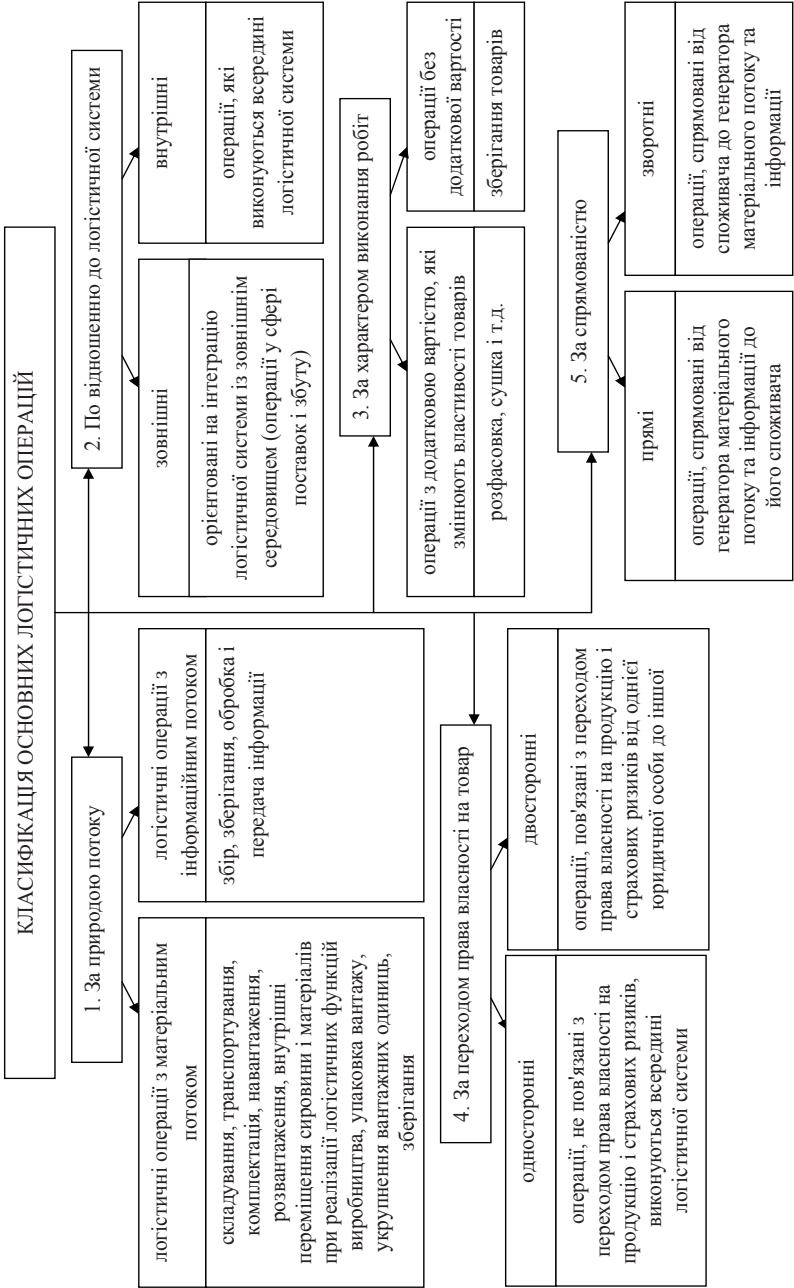


Рис. 9.4. Класифікація основних логістичних операцій

Інформаційна логістика охоплює сферу управління логістичною інформацією.

Укрупнена група логістичних операцій, спрямованих на реалізацію мети логістичної системи, називається логістичною функцією. До основних логістичних функцій відносять:

1) поставка – координація з оперативно-календарним планом виробництва, вибір і проведення переговорів з постачальниками, планування потреб у матеріалах, складання оперативно-календарного плану поставок, транспортування сировини, матеріалів, напівфабрикатів, комплектуючих виробів, складування виробничих запасів, вантажно-розвантажувальні і транспортно-складські роботи з предметами поставок;

2) виробництво – координація з планом фізичного розподілу, оперативно-календарне планування переміщення незавершеного виробництва, внутрішньозаводські переміщення матеріалів, вантажно-розвантажувальні і транспортно-складські роботи з незавершеним виробництвом, оперативне забезпечення виробничих підрозділів сировиною, матеріалами, напівфабрикатами, комплектуючими виробами, складування незавершеного виробництва, облік незавершеного виробництва;

3) збут – координація з планом маркетингу, прогнозування попиту, сервіс, оперативно-календарне планування транспортування готової продукції, управління запасами готової продукції, обробка замовлень клієнтів, складування готової продукції, вантажно-розвантажувальні і транспортні складські роботи з готовою продукцією, постачання готової продукції, облік запасів готової продукції.

Дійсно, зазначені три логістичні функції реалізуються практично всіма товаровиробниками. Серед інших логістичних функцій, які мають підтримуючий характер трьох перерахованих вище, можна виділити: транспортування, управління запасами, складування, інформаційно-комп'ютерну підтримку, підтримку стандартів обслуговування споживачів і ін.

9.3 Логістичний підхід до управління матеріальними потоками у сфері виробництва. Логістичний підхід до управління матеріальними потоками у сфері обігу

Підприємство на сучасному етапі розвитку розглядається в довгостроковому взаємозв'язку з постачальниками сировини і споживачами готової продукції, воно повинно бути частиною налагодженої логістичної системи для реалізації конкурентних переваг і отримання ефекту від виробничо-комерційної діяльності. Матеріальний потік від першоджерела сировини до споживача проходить ряд виробни-

чих ланок і послідовних етапів. Виробнича логістика – це управління матеріальним потоком з урахуванням певної специфіки.

Традиційне визначення виробничої логістики – це управління інформаційним і матеріальним потоком в процесі виробництва.

Територіальна компактність є характерною рисою об'єктів вивчення виробничої логістики, її мета полягає в поліпшенні матеріальних потоків всередині підприємств, що надають послуги і створюють матеріальні цінності. До виробничо-логістичних систем відносяться:

- 1) промислові підприємства;
- 2) оптові підприємства;
- 3) вантажні станції і морські порти.

В рамках виробничої логістики учасників логістичного процесу пов'язують внутрішньовиробничі відносини.

Завдання виробничої логістики об'єднують:

- 1) керівництво виробництвом, що здійснюється на основі прогнозів і замовлень споживачів готової продукції;
- 2) розробку планів-графіків виробничих завдань для відділів та інших складових, які пройшли узгодження зі службами постачання і збуту;
- 3) контроль і встановлення нормативів незавершеного виробництва;
- 4) участь у реалізації та розробці виробничих нововведень;
- 5) організацію виконання виробничих завдань і оперативне управління виробництвом;
- 6) контроль за якістю і кількістю, а також собівартістю готової продукції.

Логістична функція у виробництві продукції полягає в управлінні виробничим процесом.

Організація ритмічних виробничих процесів, їх узгодження – це і є ефективна логістична система виробничої логістики, яка будується на визначених законах, які наведено на рис. 9.5.

Всі ці закони впливають на організацію виробничих процесів.

Їх використання дозволяє планувати роботу, підтримувати її ритм всередині виробничих підрозділів підприємства. Рациональна організація роботи виробничих процесів полягає в плануванні окремих замовлень і програм. Таке поєднання забезпечує ритмічну роботу виробничих підрозділів і робочих місць у безперервному протіканні виробничого процесу.

Час протікання виробничого процесу характеризується тривалістю виробничого циклу. Фактична тривалість виробничого циклу є підсумковою оцінкою, що характеризує рівень достовірності і якості календарно-планових розрахунків виробництва. Зміна організації руху предметів праці в часі призводить до зміни тривалості виробничого циклу.

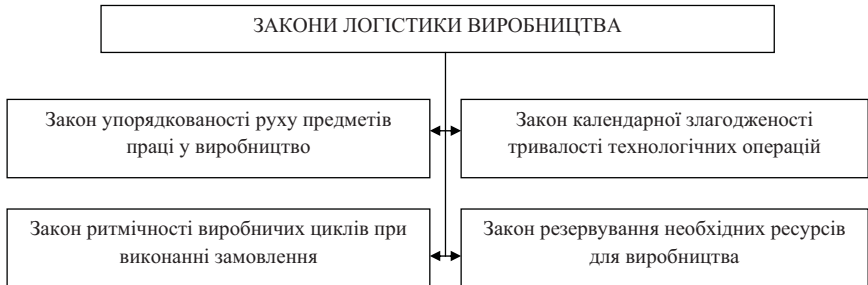


Рис. 9.5. Закони логістики виробництва

Якщо розглядати логістику як науку про раціональне (оптимальне) управління товарними, матеріальними та інформаційними потоками шляхом їх збалансованості та синхронізації, то в залежності від характеристики цих потоків можна виділити два рівня логістичних систем: макро- і мікрологістичні системи, а також відповідні їм групи логістичних завдань.

Макрологістичні системи – це системи управління матеріальними потоками, що охоплюють підприємства та організації промисловості, торгіві, посередницькі та транспортні організації різних відомств, у тому числі розташовані в різних регіонах країни. Під макрологістичною системою можна розглядати інфраструктуру економіки регіону, країни, транснаціональних і трансконтинентальних корпорацій.

Мікрологістичні системи, будучи підсистемами макрологістичних систем, охоплюють сферу діяльності окремих підприємств, а також їх об'єднань і забезпечують вирішення локальних питань у рамках окремих функціональних елементів логістичних систем. До їх складу входять технологічно пов'язані виробництва, об'єднані єдиною інфраструктурою.

Зупинимося докладніше на мікрологістичних системах. Саме тут товарний потік у вигляді продукції виробничо-технічного призначення трансформується на вході в ці системи в матеріальний потік, який забезпечує виробництво або інший вид діяльності матеріальними компонентами, а потім перетворюється в результаті цих видів діяльності в готову продукцію або послуги, які вже на виході цих мікрологістичних систем знову трансформуються в товарний потік іншого змісту. Якщо виключити з цього регулярно повторюваного матеріального потоку зону його виробничого перетворення, то для логістики на цьому рівні представляють інтерес наступні дві просторово-часові стадії матеріального обігу ресурсів:

- перша стадія – від входу матеріального потоку в господарську систему до його безпосереднього виробничого перетворення;

- друга стадія – від виходу перетвореного матеріального потоку у вигляді готової продукції або послуг зі сфери виробництва до виходу його з господарської системи у формі поставок. Матеріальний потік на першій стадії обігу ресурсів є об'єктом дослідження логістики закупівель. Таким чином, закупівельна логістика є однією з основних логістичних підсистем і вивчає процес руху товарно-матеріальних цінностей від ринку закупівель до складів підприємства. В рамках логістики закупівель вирішуються наступні найбільш типові завдання управління, які наведено на рисунку 9.6.

На відміну від традиційного підходу логістичний підхід до управління даною стадією руху матеріального потоку вимагає, щоб діяльність служб матеріально-технічного забезпечення була відокремленою, а підпорядковувалася загальній стратегії управління наскрізним матеріальним потоком, що проходить через мікрологістичну систему.

У другій логістичній підсистемі – збуту, тобто на виході матеріального потоку у вигляді готової продукції, виникає ряд логістичних управлінських завдань, пов'язаних з рухом цього потоку і його трансформацією в товарний потік шляхом реалізації готової продукції у вигляді поставок. Управління другою стадією матеріального потоку у вигляді готової продукції здійснюють спеціалізовані служби збуту.

Основні завдання, які вирішуються на цій стадії збутовою логістикою, наведено на рисунку 9.7.

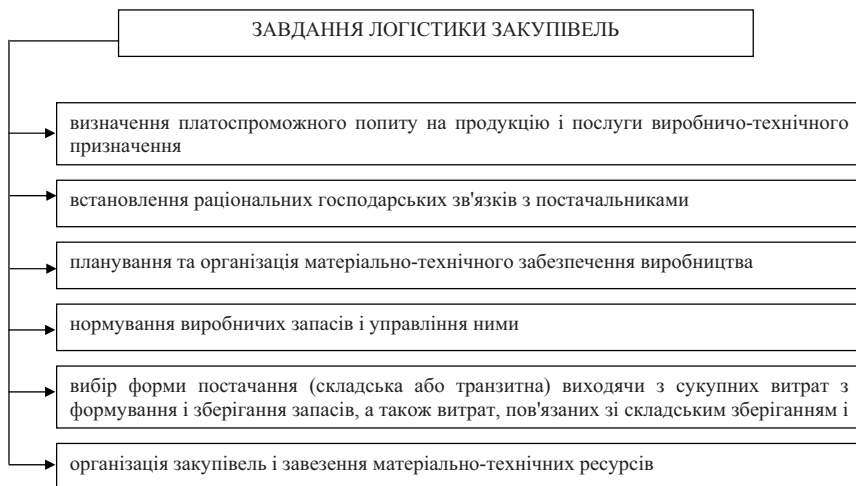


Рис. 9.6. Завдання логістики закупівель

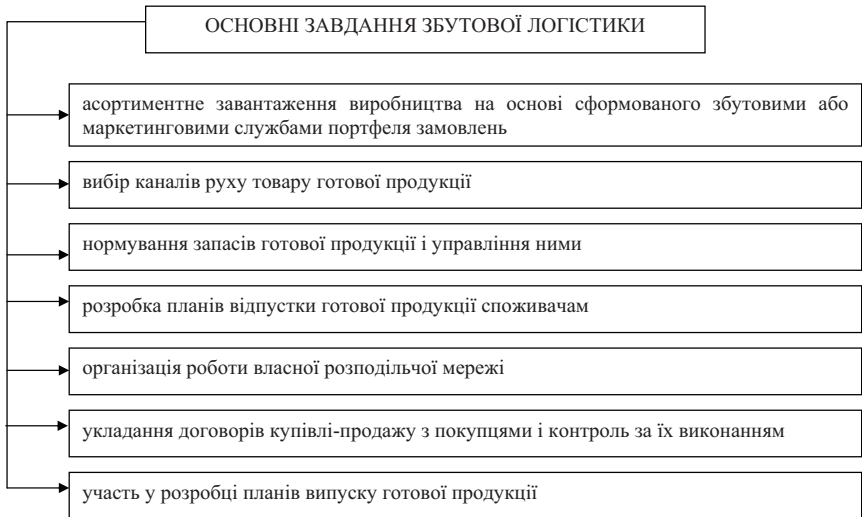


Рис. 9.7. Основні завдання збутової логістики

Деякі з перерахованих завдань успішно вирішуються і в рамках традиційної системи організації збуту. Переваги ж логістичного підходу полягають в тому, що, по-перше, як всі збутові функції, так і безпосередньо процеси збуту, постачання і виробництва розглядаються з системних позицій, у взаємозв'язку і взаємозалежності і, по-друге, процес управління потоками на цій стадії руху підпорядковується маркетинговій стратегії підприємства.

9.4 Логістичний підхід до обслуговування споживачів

Маркетинг диктує, якою слід бути логістиці. Найважливіше стратегічне питання полягає в тому, щоб знайти такі комбінацію послуг і рівень сервісу, які сприяли підписанню прибуткових операцій.

Хоча майже ніхто з керівників фірм не заперечує важливого значення обслуговування споживачів, але більшість не може пояснити, що ж це таке. Зазвичай пропонують два визначення: те, що полегшує ведення бізнесу, і чуйність до потреб споживачів. Обидва ці формулювання правильні, але досить важко висловити словами, що вони повинні означати для компаній, які щодня мають справу з безліччю клієнтів. Для розробки стратегії обслуговування споживачів необхідне чітке робоче визначення цього поняття.

Лялонд і Зінцер виробили кілька точок зору, як можна трактувати обслуговування споживачів:

- 1) як сферу діяльності;
- 2) як набір кількісних показників господарської активності;
- 3) як філософію управління.

Розуміння обслуговування споживачів як сфери діяльності передбачає можливість керування цією діяльністю. Сприйняття обслуговування споживачів через кількісні показники доречно за умови, що вони піддаються точному виміру. Погляд на обслуговування споживачів як на філософію управління відображає значну роль орієнтованого на споживача маркетингу. Всі три визначення важливі для розуміння того, що потрібно для успішного обслуговування споживачів.

Загальне визначення обслуговування споживачів має увібрати в себе елементи всіх трьох точок зору. Лялонд зі співавторами пропонують таке визначення.

Обслуговування споживачів – це процес створення в логістичному ланцюжку істотних вигод, що містять додану вартість, при підтримці витрат на ефективному рівні. Це визначення відображає тенденцію розглядати обслуговування споживачів як процес, націлений на управління постачальницько-збутовим ланцюгом.

Базовий рівень обслуговування. Чимало досліджень присвячено вивченню відносної значущості кожної з цих характеристик сервісу в різних господарських ситуаціях. Загальний висновок такий: важливі всі три, проте кожна з характеристик може грати більш-менш важливу роль в залежності від конкретних ринкових умов.

Доступність – це наявність запасів там, де вони потрібні споживачам. Доступність запасів забезпечується безліччю різних способів. Найбільш поширена практика зводиться до накопичення запасів в очікуванні замовлень від клієнтів. Визначення належної кількості та місця розташування складів, а також політики складського зберігання запасів – одна з основних задач при проектуванні логістичної системи. Запаси можна поділити на дві категорії:

- 1) поточні (базові) запаси, що формуються виходячи з прогностичних потреб і забезпечують доступність продуктів і послуг для споживачів;
- 2) страхові (буферні) запаси, призначені для покриття попиту, що перевищує прогностичний, і для пристосування до несподіваних коливань господарських умов.

Складські мережі, створені окремими фірмами для обслуговування одних і тих же типів споживачів, часом істотно різняться за кількісним складом і розташуванням. Як правило, чим більша мережа складських потужностей, тим більший середній обсяг запасів потрібно для забезпечення заданого рівня доступності.

Доступність в значній мірі залежить від обраної фірмою політики змісту буферних запасів. Такі запаси слугують засобом страхівки від помилок у прогнозах і можливих затримок з поставками під час поповнення поточних запасів. У загальному випадку, чим сильніше прагнення захиститися від нестачі запасів, тим більша потреба в страхових запасах, що, в свою чергу, веде зазвичай до збільшення середнього обсягу запасів. В умовах високої невизначеності страхові запаси можуть складати понад половини середніх запасів фірми.

Імовірність дефіциту. Імовірність дефіциту показує, як часто може виникнути нестача запасів, або, іншими словами, це показник наявності продукту для доставки споживачам. Дефіцит виникає, коли попит на який-небудь продукт перевищує обсяг доступних запасів. Загальна кількість випадків браку будь-якого продукту говорить про здатність фірми підтримувати базовий рівень обслуговування.

Норма насичення попиту. Норма насичення попиту показує масштаби чи наслідки дефіциту в різні періоди часу. Сам по собі брак того чи іншого продукту ще не означає, що споживачі залишаються незадоволеними. Дефіцит впливає на якість обслуговування тільки в тому випадку, якщо суперечить потребам споживачів, тобто зачіпає саме ті продукти, на які пред'явлено певний попит. Отже, дуже важливо встановити, якого саме продукту не вистачає і скільки одиниць цього продукту бажають отримати споживачі.

Повнота охоплення замовленнями. Повнота охоплення замовленнями показує, як часто складається ситуація, коли всі запаси фірми замовлені споживачами. Це найбільш суворий критерій доступності, оскільки передбачає, що повна доступність всіх запасів є стандартом прийнятної діяльності.

Функціональність. Очікуваний функціональний цикл визначається такими оперативними показниками, як:

- 1) швидкість;
- 2) безперебійність;
- 3) гнучкість;
- 4) рівень браку / усунення недоліків.

Функціональність логістики характеризується її здатністю дотримуватися очікуваних термінів при прийнятній мінливості операцій.

Швидкість. Швидкість проходження функціонального циклу вимірюється часом від отримання замовлення до його виконання (доставки споживачеві). Цей показник слід розглядати з точки зору споживача. Час, необхідний для завершення функціонального циклу, залежить від пристрою логістичної системи. На нинішньому високому рівні розвитку інформаційних і транспортних технологій цикл виконання замовлення може займати всього лише кілька годин, але може тривати і кілька тижнів.

Тривалість функціонального циклу безпосередньо пов'язана з потребою в запасах. Як правило, чим швидше ведуться логістичні операції, тим менше капіталу споживачеві потрібно вкладати в запаси. Це співвідношення між тривалістю виконання замовлення і обсягом інвестицій в запаси, необхідних споживачеві, лежить в основі багатьох моделей логістики, що працює в реальному часі.

Безперебійність. Хоча швидкість обслуговування, безсумнівно, відіграє життєво важливу роль, багато логістичних менеджерів надають ще більшого значення безперебійності операцій. Безперебійність означає здатність фірми дотримуватися очікуваних термінів виконання замовлення протягом багатьох функціональних циклів. Відсутність безперебійності відразу ж проявляється в тому, що споживачам доводиться тримати більше страхових запасів для захисту від можливих затримок з поставками.

Гнучкість. Гнучкість операцій означає здатність компанії задовольняти виняткові потреби споживачів. Компетентність фірми в логістиці безпосередньо пов'язана з тим, наскільки успішно вона справляється з несподіваними обставинами. Ось типові ситуації, що вимагають гнучкості:

- 1) модифікації в базовому комплексі логістичних послуг, такі як разові зміни умов поставки;
- 2) підтримка унікальних планів продажів і маркетингу;
- 3) впровадження нового продукту;
- 4) завершення життєвого циклу продукту;
- 5) збоїв в постачаннях;
- 6) відзив продукту (вилучення з обігу);
- 7) пристосування рівня сервісу до конкретних ринків або споживачів;
- 8) зачіпають логістику модифікації продукту, такі як зміни в ціноутворенні, асортименті або пакуванні.

Результативність та ефективність логістики багато в чому залежить від того, якою мірою вона має властивість гнучкості. Як правило, загальна компетентність фірми в логістиці зумовлюється її здатністю «грати на новому полі», коли це потрібно для задоволення потреб ключових споживачів.

Рівень браку / усунення недоліків. Як би добре не була налагоджена логістична діяльність компанії, недоліки і збої все одно трапляються. Безперервно підтримувати необхідний рівень обслуговування в будь-яких господарських умовах – завдання не з легких. Часом логістичні плани містять заходи, повинні виключити будь-які виняткові ситуації або запобігти їм і таким чином уникнути браку в роботі. Тим самим такі плани, розроблені з усвідомленням того факту, що жоден план не може повністю виключити збоїв у поточній діяльності, гарантують високий рівень сервісу. На випадок подібних збоїв плани обслугову-

вання споживачів повинні включати в себе надзвичайні заходи для їх подолання та виправлення ситуації.

Надійність. Якість логістики повністю залежить від її надійності, тобто від здатності дотримуватися планового рівня доступності запасів і функціональності операцій. Якість понад базові стандарти обслуговування передбачає здатність і готовність швидко забезпечувати споживачів точною інформацією про поточну логістичну діяльність та інші обставини. Багато досліджень свідчать про те, що саме вміння фірми вчасно надати точну інформацію слугує одним з найбільш важливих показників її компетентності в обслуговуванні клієнтів.

9.5 Склад і транспорт в логістиці

У логістичному ланцюзі переміщення матеріальних потоків неможливе без концентрації в певних місцях потрібних запасів, для зберігання яких призначені склади.

Збільшення вартості товару пов'язано з витратами на просування через склад живої або матеріалізованої праці. На раціоналізацію руху матеріальних потоків в логістичному ланцюгу, застосування транспортних засобів і витрат обігу впливають проблеми, пов'язані з функціонуванням складів.

Сучасний склад – це технічно складна, оснащена споруда, яка включає взаємопов'язані елементи, має відповідну структуру і виконує ряд функцій з трансформаційних змін матеріальних потоків, а також збору, переробки та розподілу вантажів між споживачами.

У той же час склад є всього лише складовою частиною системи більш високого рівня логістичного ланцюга, яка і визначає основні технічні вимоги до складської системи, диктує завдання і позиції її оптимальної роботи, встановлює умови переробки вантажу.

Основне завдання складу – концентрація запасів, їх зберігання та формування безперебійного і ритмічного забезпечення замовлень споживачам. До основних функцій складу можна віднести наступні.

1) Відповідно до попиту перетворення виробничого асортименту в споживчий, що означає створення потрібного асортименту для виконання замовлень клієнтів. Ця функція набуває особливого значення в розподільчій логістиці, де торговий асортимент представлений величезним переліком товарів різних виробників, що відрізняються між собою за конструктивністю, розміром, кольором, формою.

2) Складування і зберігання. Ця функція дозволяє згладжувати тимчасову різницю між випуском продукції і її споживанням і спри-

яє здійсненню безперервного виробництва і постачання за умови формування товарних запасів.

3) Транспортування вантажів. Для скорочення транспортних витрат споживачів, які замовляють зі складу партії «менше ніж вагон» і «менше ніж трейлер», здійснюється функція об'єднання (унітизації) невеликих партій вантажів для групи клієнтів до повного розвантаження транспортного засобу.

4) Надання послуг. Наочним елементом цієї функції є надання клієнтам всіляких послуг, що забезпечують організації високий рівень обслуговування клієнтів. Серед них: фасування продукції, заповнення контейнерів, розпакування, підготовка товарів для продажу, перевірка роботи приладів і обладнання, зборка; попередня обробка продукції для надання їй товарного виду.

Класифікація складів. Важливою ланкою технологічного процесу виробничих підприємств для оптової та роздрібної торгівлі є склади, які слугують основою для підприємств, націлених на випередження конкурентів. Складська робота вимагає сучасної організації, передових технологій та кваліфікованих кадрів.

Склади – це основа резервів матеріальних ресурсів, потрібних для регулювання обсягів попиту і поставок, а також погодження швидкостей потоків товарів у системах просування від виробника до споживача.

В економічній діяльності застосовується велика кількість різних видів складів. За призначенням виділяються наступні види:

1) Виробничі. Виступають як склади сировини і комплектуючих матеріалів. У свою чергу виробничі склади поділяються на цехові і заводські склади готової продукції.

2) Транзитно-перевалочні. Організуються при залізничних станціях, портах, річкових пристанях, аеропортах, автовантажних терміналах і застосовуються для короткочасного зберігання вантажів на момент перевантаження їх з одного виду транспорту на інший.

3) Митні склади призначені для зберігання товарів в очікуванні митної очистки.

Склади для дострокового завезення будуються в районах, де доставка товарів можлива лише в певні сезони.

4) Сезонного зберігання. Склади для товарів сезонного характеру.

5) Резервні. На резервних складах запас зберігається на випадок надзвичайних обставин.

6) Оптово-розподільні склади, які здійснюють постачання товаро-провідної мережі.

7) Склади комерційні загального користування. Ці склади виконують обслуговування будь-яких власників товару.

8) Роздрібні склади торгових підприємств.

Склади розрізняються умовами зберігання на склади загального призначення, резервуари, сейфи для небезпечних речовин, спеціалізовані і склади-сховища.

На складах створюють необхідні для зберігання умови з урахуванням фізико-хімічних властивостей товару. Іноді на складах є обладнання для розфасовки, упаковки, тестування та інших операцій.

Приблизно логістичний процес можна поділити на три частини:

- 1) операції, що регулюють служби закупівлі;
- 2) операції, що безпосередньо знаходяться у зв'язку з переробкою вантажу та його документацією;
- 3) операції, що регулюють служби продажів.

Регулювання служби закупівлі відбувається в процесі роботи з постачання запасів і за допомогою контролю над веденням поставок.

Транспортна логістика виступає в ролі необхідної складової всієї теорії і практики логістики комерції, оскільки логістика як наука займається управлінням всіма потоковими рухами, а управління матеріальним потоком неможливо без його перевезення.

Транспортні операції на шляху руху матеріального потоку відбуваються із застосуванням різних транспортних засобів.

Витрати на ці операції складають приблизно половину від суми витрат на логістику.

З урахуванням даного підходу до транспорту як частини логістичного ланцюга логістика комерції розглядається в різних аспектах:

- 1) з позиції ефективності роботи окремих видів транспорту;
- 2) з точки зору організації перевезень від вантажовиробника до одержувача;
- 3) з урахуванням інтересів клієнта важливі не тільки перевезення, а й обробка, зберігання.

Транспорт, будучи важливою ланкою логістичної системи, повинен бути достатньо гнучким для забезпечення перевізного процесу з задоволенням мінливого попиту. Сам транспорт ділиться на:

- 1) транспорт загального користування (охоплює потреби народного господарства в транспортуванні вантажів і пасажирів);
- 2) транспорт не загального користування (транспорт самого підприємства і транспорт, що належить нетранспортним фірмам).

Завдання транспортної логістики полягають у забезпеченні учасників транспортного процесу технічними засобами – це узгодженість параметрів транспортних засобів, що дозволяє працювати як з контейнерами, так і з пакетами; технологічною відповідністю, де технологічна відповідність – це застосування єдиної технології транспортування і прямих перевантажень; узгодження економічних інтересів і використання єдиних систем планування.

Принципи логістики найбільш просто застосовуються до перевезення масових вантажів (кам'яного вугілля, залізної руди, нафтопродуктів).

Транспортно-логістичні ланцюжки найбільш ефективно реалізуються в сфері транспортування вантажів. Розвиток конкуренції між учасниками ринку за якісне обслуговування з мінімальними витратами, розвиток процесів об'єднання між підприємствами різних галузей, застосування досягнень новітніх інформаційних технологій, що мають більший потенціал для позитивного управління, – все це сприяє утворенню нових організаційних форм взаємодії логістичних ланцюжків і мереж.

Підприємства транспортно-логістичного ланцюга прагнуть до зниження витрат за рахунок швидкої оборотності ресурсів, урізання часу виконання замовлення, координації транспортної роботи з мережею вантажовідправників і вантажоодержувачів.

Питання для самоперевірки:

1. Наведіть основні відомості про історію виникнення логістики.
2. В яких значеннях використовується термін «логістика»?
3. Коли зародилася наука про логістику і хто є її засновником?
4. Логістика у військовій сфері і логістика в сфері економіки: що спільного і в чому відмінності?
5. Наведіть відомі вам визначення поняття логістики.
6. У чому полягає новизна логістичного підходу в управлінні ресурсами?
7. В яких сферах діяльності звертаються до логістики як до наукової основи управління потоковими процесами?
8. Охарактеризуйте основні етапи розвитку логістики.
9. Розкрийте зміст сучасних концептуальних положень логістики.
10. У чому полягає головна мета логістики?
11. Перелічте основні завдання логістики.
12. Які функції виконує логістика? Розкрийте їх зміст.
13. Як поділяється логістика за масштабами розроблювальних проблем?
14. Розкрийте зміст макрологістики.
15. У чому полягає принципова відмінність логістичного підходу від передуючого йому управління переміщенням матеріальних ресурсів?
16. Дайте визначення матеріального потоку.
17. В якому стані можуть перебувати матеріальні потоки?
18. В яких формах може існувати матеріальний потік?
19. Дайте визначення поняттю «закупівельна логістика».
20. У чому полягає головна мета закупівельної логістики?
21. У чому полягає значення логістичного сервісу?
22. Охарактеризуйте «логістику сервісного відгуку».
23. Розкрийте поняття «послуга» і «сервіс». У чому полягає їх взаємозв'язок?

24. Дайте визначення логістичному сервісу. Що є предметом і об'єктом логістичного сервісу?
25. Перелічіть специфічні характеристики послуг.
26. Яка роль складування в логістичній системі?
27. Дайте визначення поняттю «склад».
28. Охарактеризуйте основні функції складів.
29. Яка мета створення складів у логістичних системах?
30. Назвіть відомі вам різновиди складів.
31. Які фактори можуть вплинути на вибір виду транспорту?
32. Які є альтернативи при виборі способу перевезень? Чому на практиці часто застосовують мультимодальне транспортування?

Тестові завдання

1. Логістика – це:

- а) планування, організація і контроль усіх видів діяльності з переміщення та складування, що забезпечує проходження матеріального і зв'язаного з ним інформаційного потоків від пункту закупівлі сировини до пункту кінцевого споживання;
- б) напрямок господарської діяльності, що полягає в управлінні матеріальними, інформаційними і фінансовими потоками;
- в) напрямок господарської діяльності, що полягає в управлінні матеріальними, інформаційними і фінансовими потоками, об'єднаними у єдине ціле у сферах виробництва і обігу;
- г) новий науковий напрямок, який пов'язаний з розробкою раціональних методів управління матеріальними й інформаційними потоками.

2. Логістика – це:

- а) наука про процес фізичного розподілу продукції в просторі і в часі;
- б) наука про планування, управління і контроль матеріального потоку, що надходить на підприємство, проходить і залишає це підприємство, і відповідного йому інформаційного потоку;
- в) наука про управління рухом матеріальних, інформаційних і фінансових потоків у просторі та часі, від їх первинного джерела до кінцевого споживача;
- г) наука про взаємодію всіх елементів виробничо-транспортних систем: від виробництва до продуктивного споживання.

3. У процесі свого історичного розвитку логістика пройшла два етапи:

- | | |
|------------------------------|------------------------------|
| а) економічний і соціальний; | в) теоретичний і практичний; |
| б) воєнний і невоєнний; | г) всі відповіді правильні. |

4. Інтенсивний розвиток логістики в невоєнній сфері було викликано:

- а) «великою депресією» 30-х років;
- б) післявоєнною кризою кінця 40-х початку 50-х років;
- в) енергетичною кризою 70-х років;
- г) всі відповіді правильні.

5. Об'єктом логістики є:

- а) матеріальні, інформаційні і фінансові ресурси;
- б) оптимізація поточкових процесів;
- в) матеріальні, інформаційні і фінансові потоки;
- г) правильна відповідь відсутня.

6. Предметом вивчення логістики як науки є:

- а) матеріальні, інформаційні і фінансові ресурси;
- б) оптимізація поточкових процесів;
- в) матеріальні, інформаційні і фінансові потоки;
- г) правильна відповідь відсутня.

7. Перші наукові праці з логістики з'явилися в:

- а) Англії;
- б) Німеччині;
- в) Італії;
- г) Франції.

8. Логістика поділяється на декілька основних напрямів:

- а) закупівельна логістика, логістика виробничих процесів, збутова логістика, логістика складування, транспортна логістика;
- б) закупівельна логістика, логістика виробничих процесів, збутова логістика, логістика складування, транспортна логістика, інформаційна логістика;
- в) закупівельна логістика, логістика виробничих процесів, збутова логістика, логістика складування, транспортна логістика, логістика запасів;
- г) закупівельна логістика, логістика виробничих процесів, збутова логістика, логістика складування, транспортна логістика, організація логістичного управління.

9. Принципова відмінність логістичного підходу від традиційного полягає в:

- а) об'єднанні дрібних виробничих процесів і операцій у великі;
- б) інтеграції всіх підприємств повного виробничого циклу;
- в) інтеграції окремих ланок матеріалопровідного ланцюга в єдину систему;
- г) правильна відповідь відсутня.

10. Економічний ефект від впровадження логістичного підходу створюється за рахунок наступних складових:

- а) скорочення часу проходження ресурсів і товарів;
- б) зниження витрат, пов'язаних із придбанням, виробництвом і збутом продукції;
- в) скорочення витрат ручної праці;
- г) всі відповіді правильні.

11. Логістична система – це:

- а) адаптивна система зі зворотним зв'язком, що виконує ті чи інші логістичні функції чи операції, що складається з підсистем;
- б) система, що має розвинуті зв'язки з зовнішнім середовищем;
- в) частина підприємства, що безпосередньо пов'язана з управлінням і виконанням операцій з матеріальними, інформаційними і фінансовими потоками;
- г) всі відповіді правильні.

12. Під логістичною системою розуміють:

- а) підрозділи підприємства, як безпосередньо пов'язані з управлінням та виконанням операцій з матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками;
- б) підрозділи підприємства, які безпосередньо пов'язані з управлінням та виконанням операцій з матеріальними потоками;
- в) підрозділи підприємства, які безпосередньо пов'язані з управлінням та виконанням операцій з інформаційними потоками;
- г) підрозділи підприємства, які безпосередньо пов'язані з управлінням та виконанням операцій з фінансовими потоками.

13. Логістичним системам притаманні наступні закономірності:

- а) цілісність, комунікативність, ієрархічність, зв'язок, рентабельність;
- б) цілісність, ієрархічність, зв'язок, емерджентність;
- в) цілісність, адаптивність, ієрархічність, зв'язок, емерджентність;
- г) цілісність, комунікативність, ієрархічність, зв'язок, емерджентність.

14. Властивість ієрархічності системи виявляється в:

- а) підпорядкуванні логістичної системи керівнику підприємства;
- б) послідовній декомпозиції системи на ряд рівнів;
- в) зв'язаності системи з зовнішнім середовищем;
- г) правильна відповідь відсутня.

15. Властивість емерджентності системи полягає в:

- а) послідовній декомпозиції системи на ряд рівнів;
- б) зв'язаності системиззовнішнім середовищем;
- в) появи у системі такої ознаки, що відсутня убудь-якого її елемента;
- г) вс відповіді правильні.

16. Властивість емерджентності системи інакше можна назвати:

- | | |
|----------------------|----------------------------------|
| а) комунікативність; | в) цілісність; |
| б) інтегративність; | г) правильна відповідь відсутня. |

17. За складністю системи бувають:

- | | |
|-----------------------------|---------------------------------|
| а) закриті й відкриті; | в) прості й складні; |
| б) прості, складні, великі; | г) детерміновані й стохастичні. |

18. За зміною в часі системи бувають:

- | | |
|-----------------------------|---------------------------------|
| а) закриті й відкриті; | в) статичні й динамічні; |
| б) прості, складні, великі; | г) детерміновані й стохастичні. |

19. За прогнозованістю розвитку системи бувають:

- | | |
|-----------------------------|--------------------------------|
| а) закриті й відкриті; | в) статичні й динамічні; |
| б) прості, складні, великі; | г) детерміновані й стохастичні |

20. Складна система – це:

- а) система, що має низку додаткових ознак – наявність підсистем, що мають власне цільове призначення, велику кількість різноманітних зв'язків, зовнішні зв'язки з іншими системами та наявність елементів самоорганізації;

- б) система зі значною кількістю взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів;
- в) система з розгалуженою структурою і значною кількістю взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів, які мають різні типи зв'язків та продовжують свою роботу при відмові окремих її елементів;
- г) правильна відповідь відсутня.

21. До функцій логістики постачання не відноситься:

- а) вибір постачальника;
- б) формування замовлень;
- в) контроль кількості та строків постачання;
- г) контроль витрат матеріальних ресурсів.

22. До функцій логістики постачання не відноситься:

- а) визначення загальної потреби в матеріальних ресурсах;
- б) укладання договорів з постачальниками;
- в) контроль запасів матеріальних ресурсів;
- г) правильна відповідь відсутня.

23. Види потреб у матеріальних ресурсах:

- а) потреба нетто, потреба брутто;
- б) потреба нетто, потреба сальдо;
- в) потреба брутто, потреба франко;
- г) потреба сальдо, потреба франко.

24. Потреба брутто – це:

- а) загальна потреба в ресурсі на плановий період;
- б) «чиста» потреба в ресурсі на плановий період;
- в) різниця між загальною потребою та існуючими запасами;
- г) правильна відповідь відсутня.

25. Потреба нетто – це:

- а) загальна потреба в ресурсі на плановий період;
- б) усереднена потреба в ресурсі на плановий період;
- в) різниця між загальною потребою та існуючими запасами;
- г) правильна відповідь відсутня.

26. Які методи визначення потреби в ресурсах існують:

- а) детермінований, стохастичний та евристичний;
- б) прямий, зворотний та імовірнісний;
- в) поточний, попередній та заключний;
- г) всі відповіді правильні.

27. Методи вибору постачальника:

- а) розміщення пріоритетів;
- в) бальний метод;
- б) вартісний метод;
- г) всі відповіді правильні.

28. Евристичний метод визначення потреби у ресурсі базується на:

- а) досвіді працівників;
- в) передчутті працівників;
- б) інтуїції працівників;
- г) всі відповіді правильні.

29. Оферта – це:

- а) лист можливого покупцю, у якому постачальник описує свою пропозицію;
- б) лист можливого постачальнику, в якому покупець описує свою пропозицію;
- в) лист можливого покупцю та можливого постачальнику;
- г) правильна відповідь відсутня.

30. Тверда оферта направляється:

- а) тільки одному покупцю з зазначенням терміну дії оферти, протягом якого продавець не може змінити свої умови;
- б) тільки одному покупцю без зазначення терміну дії оферти;
- в) необмеженому числу потенційних споживачів з зазначенням терміну дії оферти, протягом якого продавець не може змінити свої умови;
- г) необмеженому числу потенційних споживачів без зазначення терміну дії оферти.

31. При відсутності сервісного обслуговування товар:

- а) набуває споживчої цінності та стає конкурентоздатним;
- б) втрачає свою споживчу цінність та стає неконкурентоздатним;
- в) набуває споживчої цінності та стає неконкурентоздатним;
- г) всі відповіді правильні.

32. Логістичний сервіс нерозривно пов'язаний з:

- а) процесом постачання;
- б) процесом вибуття;
- в) процесом розподілу;
- г) правильна відповідь відсутня.

33. Логістичний сервіс нерозривно пов'язаний з процесом розподілу і являє собою:

- а) комплекс послуг, що надаються в процесі постачання товарів;
- б) набір товарів, що надаються в процесі постачання;
- в) набір товарів, що надаються в процесі розподілу;
- г) всі відповіді правильні

34. Принципи логістичного сервісу:

- а) обов'язковість пропозиції у випадку, якщо товар має потребу в сервісі;
- б) ненав'язливість сервісу;
- в) забезпечення повної готовності продукції до експлуатації протягом усього терміну її перебування в споживача;
- г) всі відповіді правильні.

35. Принципи логістичного сервісу:

- а) еластичність сервісу;
- б) зручність сервісу;
- в) гнучкість сервісу;
- г) всі відповіді правильні.

36. Принципи логістичного сервісу:

- а) технічна адекватність сервісу;
- б) збір повної і всебічної інформації: від експлуатації товару до системи сервісу конкурентів;

- в) раціональна цінова політика;
- г) всі відповіді правильні.

37. Логістичний сервіс розглядається в:

- а) двох аспектах;
- б) чотирьох аспектах;
- в) шести аспектах;
- г) правильна відповідь відсутня.

38. До логістичного сервісу відноситься:

- а) логістичне обслуговування;
- б) експедиторська діяльність;
- в) логістичне обслуговування та експедиторська діяльність;
- г) правильна відповідь відсутня.

39. Одним із аспектів логістичного сервісу є:

- а) логістичне обслуговування;
- б) сервісне обслуговування;
- в) гарантійне обслуговування;
- г) поточне обслуговування.

40. Одним із аспектів логістичного сервісу є:

- а) гарантійне обслуговування;
- б) експедиторська діяльність;
- в) поточне обслуговування;
- г) правильна відповідь відсутня.

41. Операції при надходженні й прийомі продукції:

- а) перевірка якості й комплектності продукції;
- б) звірення фактичної кількості продукції, що надійшла, з даними транспортних і інших супровідних документів;
- в) установлення причин відхилень, що виникли, по кількості, якості й комплектності продукції;
- г) всі відповіді правильні.

42. Основні нормативні документи, що регламентують порядок прийому, розміщення, зберігання й видачі продукції:

- а) картка обліку інвентарної тари;
- б) пропуск на в'їзд і виїзд з території підприємства;
- в) журнал передачі продукції зі складу в експедицію;
- г) всі відповіді правильні.

43. За видом ресурсів, що зберігаються, склади класифікуються на:

- а) відкриті склади, напівзакриті склади, закриті склади, надземні й підземні;
- б) немеханізовані, частково механізовані, механізовані, автоматизовані;
- в) власні склади підприємства, комерційні склади (загального користування), орендовані склади;
- г) склади сировини, незавершеного виробництва, готової продукції, тари й упакування, залишків і відходів.

44. Склади загального користування можуть бути:

- а) склади-готелі;
- б) консигнаційні склади;
- в) прикордонні склади при митних організаціях;
- г) всі відповіді правильні.

45. За функціональним призначенням склади бувають:

- а) склади надземні й підземні;
- б) немеханізовані, частково механізовані, механізовані, автоматизовані;
- в) склади сортувально-розподільні, сезонного зберігання, транзитно-перевалочні (вантажні термінали), склади оптової торгівлі, накопичувальні склади;
- г) правильна відповідь відсутня.

46. Сортувально-розподільні склади:

- а) здійснюють прийом дрібних партій продукції від підприємств і великими поставками направляють їх у райони споживання;
- б) розміщуються на залізничних станціях, пристанях і слугують для прийняття вантажів на партійне збереження (збереження партії ресурсу);
- в) призначені для накопичення поточних запасів ресурсів і їх короткочасного збереження;
- г) правильна відповідь відсутня.

47. До основних функцій сортувально-розподільних складів відносяться:

- а) прийом ресурсів за кількістю і якістю;
- б) сортування ресурсів;
- в) підготовка ресурсів до відпуску і відправлення споживачам;
- г) всі відповіді правильні.

48. Склади сезонного збереження – це:

- а) сховища для овочів, фуражного зерна, а також інші склади, на яких здійснюється обробка і збереження продукції сезонного характеру;
- б) склади, що розміщуються на залізничних станціях, пристанях і слугують для прийняття вантажів на партійне збереження (збереження партії ресурсу);
- в) склади, що призначені для накопичення поточних запасів ресурсів і їх короткочасного збереження;
- г) правильна відповідь відсутня.

49. Транзитно-перевалочні склади:

- а) призначені для нагромадження поточних запасів ресурсів і їх короткочасного збереження;
- б) сховища для овочів, фуражного зерна, а також інші склади, на яких здійснюється обробка і збереження продукції сезонного характеру;
- в) розміщуються на залізничних станціях, водяних пристанях і слугують для прийняття вантажів на партійне збереження (збереження партії ресурсу);
- г) всі відповіді правильні.

50. Накопичувальні склади:

- а) здійснюють прийом дрібних партій продукції від підприємств і великими поставками направляють їх у райони споживання;
- б) слугують для збереження продукції однієї чи декількох подібних товарних груп;
- в) призначені для накопичення поточних запасів ресурсів і їх короткочасного збереження;
- г) всі відповіді правильні.

Практичні завдання

Задача 1

Прийняти рішення щодо вибору постачальника товарно-матеріальних цінностей, якщо їх постачають на підприємство три фірми (А, Б і С), що виробляють однакову продукцію, однакової якості.

Характеристики фірм наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Характеристика фірм постачальників

Показник	А	Б	С
Віддаленість від підприємства (км)	236	195	221
Розвантаження	механізоване	ручне	механізоване
Час вивантаження, год.	1,5	4,5	1,5
Транспортний тариф: До 200км – 9 грн/км Від 200 км до 300 км – 8 грн/км			
Годинна тарифна ставка робітника, який здійснює розвантаження, грн	100 грн година	200 грн година	100 грн година

Розв'язання задачі

Вибір постачальника будемо здійснювати за критерієм мінімальності сумарних витрат, оскільки якість продукції однакова, а інші дані нам не відомі. За наведеними характеристиками фірм можна визначити тільки витрати на транспортування і витрати на розвантаження транспортного засобу. З прикладу можна побачити, що продукцію від постачальника Б можна вивантажити тільки вручну.

Визначимо витрати на транспортування. Вони дорівнюють транспортно-му тарифу і відстані до постачальника.

А: $8 \text{ грн / км} \cdot 236 \text{ км} = 1888 \text{ грн};$

Б: $9 \text{ грн / км} \cdot 195 \text{ км} = 1755 \text{ грн};$

С: $8 \text{ грн / км} \cdot 221 \text{ км} = 1768 \text{ грн}.$

Витрати на розвантаження = час вивантаження * тарифна ставка робітника.

А: $1,5 \text{ год.} \cdot 100 \text{ грн / год.} = 150 \text{ грн};$

Б: $4,5 \text{ год.} \cdot 200 \text{ грн / год.} = 900 \text{ грн};$

С: $1,5 \text{ год.} \cdot 100 \text{ грн / год.} = 150 \text{ грн}.$

Занесемо результати розрахунків у таблицю 2.

Таблиця 2

Результати розрахунків

Показник	А	Б	С
Витрати на транспортування, грн	1888	1755	1768
Витрати на розвантаження, грн	150	900	150
Сумарні витрати, грн	2038	2655	1918

Як видно з таблиці, мінімальні сумарні витрати відповідають постачальнику С, тому можна рекомендувати підприємству укласти договір на поставку з цим постачальником.

Задача 2

Пропонується три варіанти технологічного процесу виготовлення типової деталі.

Таблиця 1

Вихідні дані

Параметри	1 варіант	2 варіант	3 варіант
Технологічна собівартість виготовлення деталі, грн	500	580	150
Норма прибутку на капітал, %	15	15	15
Витрати на реалізацію виготовлення деталі, грн	50	45	65

Який варіант технологічного процесу виготовлення деталі ви порекомендуєте майстру цеху? Дайте економічне обґрунтування свого вибору.

Розв'язання задачі

Технологічна собівартість включає витрати, які мають безпосереднє відношення до виконання операцій над типовою деталлю.

Витрати на реалізацію виготовлення деталі – це витрати на організацію роботи цеху і на управління цехом. Чим вони менші, тим краще.

Але норма прибутку на капітал задана однаковою для всіх варіантів. Норма прибутку – це відношення прибутку до витрат виробництва. У нашому прикладі:

Витрати виробництва = Технологічна собівартість + Витрати на реалізацію виготовлення деталі.

Це означає, що прибуток буде більше в тому варіанті, де більше витрати виробництва за умови збереження заданої (15 %) норми прибутку.

Таблиця 2

Розрахунок прибутку на капітал

Параметри	1 варіант	2 варіант	3 варіант
Технологічна собівартість виготовлення деталі, грн	500	580	150
Витрати на реалізацію виготовлення деталі, грн	50	45	65
Витрати виробництва = Технологічна собівартість + Витрати на реалізацію виготовлення деталі, грн	550	625	215
Норма прибутку на капітал, %	15	15	15
Очікуваний прибуток = витрати виробництва * норму прибутку	82,5	93,75	32,25

В результаті майстру цеху можна рекомендувати 2-й варіант технологічного процесу виготовлення деталі, тому що він дасть максимальний очікуваний прибуток (93,75 грн) за умови збереження встановленої норми прибутку на капітал.

Задача 3

Визначити доцільність вибору прямого чи опосередкованого каналу розподілу за наступних умов. Обсяги збуту, які не обхідно забезпечити, –

10 млн грн на місяць. Кількість споживачів – 600. Кількість контактів з кожним споживачем – один телефонний дзвінок на тиждень. Кількість контактних дзвінків на день, яку може забезпечити один працівник відділу збуту підприємства, – 10. Середня заробітна плата працівника збуту – 6500 грн на місяць. Складські та офісні витрати відділу збуту – 1500 тис. грн на місяць. Нарахування на заробітну плату працівників збуту – 37 %. Надбавка торгового посередника на весь обсяг виконаних робіт – 10 %.

Задача 4

Згідно з даними обліку вартість подання одного замовлення складає 200 грн, річна потреба в комплектуючому виробі – 1550 шт., ціна одиниці комплектуючого виробу – 560 грн, вартість зберігання комплектуючого виробу на складі дорівнює 20 % його ціни.

1. Визначити оптимальний розмір замовлення на комплектуючий виріб.

2. Розрахувати вплив транспортних витрат на економічний розмір замовлення, якщо тариф на транспортування дрібної партії складатиме 1 грн за одиницю вантажу, а тариф на транспортування великої партії – 0,7 грн за одиницю вантажу, великою партією вважається 85 одиниць.

Задача 5

Розрахувати, де вигідніше закуповувати комплектуючі: в Європі або Південно-Східній Азії?

Вихідні дані наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Вихідні дані

Показник	Європа	Південно-Східна Азія
Питома вартість поставленого вантажу, дол. США	-	3000
Транспортний тариф, дол. США за 1 куб. м	-	105
Імпортне мито на товар, %	-	12
Ставка на запаси:	-	
В дорозі, %	-	1,9
Страхові, %	-	0,8
Вартість товару, дол. США	108	89

Розв'язання задачі

На першому етапі необхідно знайти оптимальне значення питомої ваги додаткових витрат, які утворюються в процесі доставки товарів, що закуповуються з Південно-Східної Азії, для цього використовуємо формулу:

$$D = 100 \cdot Tm / Pв + Mi + 3д + 3с,$$

де Тт – транспортний тариф;

Пв – питома вартість поставленого вантажу;

Мі – імпорнтне мито;

3д – ставка на запаси в дорозі;

3с – ставка на страхові запаси.

$$Д = 100 \cdot 105 / 3000 + 12 + 1,9 + 0,8 = 18,2 \, \%$$

Далі необхідно обчислити різницю між вартістю товарів в Європі і в Південно-Східній Азії. Для цього необхідно застосувати формулу:

$$P_v = (B_e - B_a) \cdot 100 / B_a,$$

де P_v – різниця вартості товарів;
 B_e – вартість товару в Європі;
 B_a – вартість товару у Південно-Східній Азії.

$$P_v = (108 - 89) \cdot 100 / 89 = 21,3.$$

Оскільки частка додаткових витрат, які утворюються при доставці з Південно-Східної Азії, менше, ніж різниця між вартістю товарів в Європі та Південно-Східної Азії, то фірмі вигідно купувати необхідні їй комплектуючі в Південно-Східній Азії, а не в Європі.

Задача 6

Виберіть для впровадження систему розподілу з двох пропонованих, якщо для кожної з систем є такі дані, як наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Вихідні дані

Показник	1 система розподілу	2 система розподілу
Річні експлуатаційні витрати, грн/рік	7040	3420
Річні транспортні витрати, грн/рік	4480	5520
Капітальні вкладення в будівництво перерозподільних центрів, грн	32534	42810
Термін окупності, років	7,3	7,4

Критерієм відбору логістичної системи розподілу буде в даному випадку мінімальна річна величина проведених витрат (витрат, приведених до одного річного обчислення), що дозволить проаналізувати за цією ознакою кожну логістичну систему. Для чого можна використовувати формулу:

$$B = E + T + K / P_o,$$

де B – витрати на формування розподільчої логістичної системи;
 E – обсяг річних витрат на експлуатацію розподільчої логістичної системи;
 T – величина річних транспортних витрат;
 K – обсяг капітальних витрат на будівництво розподільного центру;
 P_o – період окупності.

Розрахунок для першої системи:

$$7040 + 4480 + 32534 / 7,3 = 15976,71 \text{ грн.}$$

Розрахунок для другої системи:

$$3420 + 5520 + 42810 / 7,4 = 14725,14 \text{ грн.}$$

Оскільки $(15976,71 > 14725,14)$, то для впровадження потрібно використовувати другу логістичну систему розподілу, яка є більш економною, ніж перший варіант.

Задача 7

Фірма-виробник А, що випускає паливно-мастильні матеріали, розташована на відстані 200 км від фірми Б і є основним конкурентом фірми А на тому ж товарному ринку. Обидві фірми визначають свої виробничі витрати на рівні 5 дол. США на товарну одиницю, а витрати на транспортування вантажу – 0,2 дол. США / км. Щоб розширити межі ринку, фірма А вирішила використовувати склад С, що знаходиться на відстані 120 км від фірми Б. Доставка на склад здійснюється великими партіями і звітти розподіляється між споживачами. Витрати пов'язані з функціонуванням складу, складають 0,4 дол. США на товарну одиницю. Розрахуйте, на скільки кілометрів можуть розширитися межі ринку фірми А.

Задача 8

Компанія займається випуском шампанського в пляшках ємністю 750 мл. Завод компанії працює без вихідних, розливаючи 120000 л в день. З розливу пляшки надходять на пакувальну ділянку. Потужність пакувальної ділянки 20 000 упаковок по 12 пляшок кожна. Пакувальна ділянка працює 5 днів на тиждень. На склад упаковані пляшки доставляє транспортний відділ компанії. У компанії є 8 вантажівок, які перевозять за раз по 300 упаковок кожна, здійснюють 4 поїздки на день 7 днів на тиждень. У компанії 2 склади, кожен з яких може переробити до 30 000 упаковок на тиждень. Зі складу доставка здійснюється силами оптових покупців, разом вони здатні за день вивозити весь вантаж, доставлений на склад транспортним відділом компанії за день. Визначити фактичну потужність логістичної системи і виявити слабку ланку.

Задача 9

Оборот ТОВ «Магдебург» становить 6000 тис. грн на рік. Число робочих днів у році – 250. Річні витрати на зберігання запасів у відсотках від вартості середнього запасу – 19 %. Норма запасу становила 20 днів. Визначте, наскільки знизяться річні витрати на зберігання запасів у результаті застосування диференційованих норм запасів після поділу асортименту на групи А, В, С за допомогою методу ABC-аналізу. Група А – 84 % реалізації; група В – 12 % реалізації; група С – 4 % реалізації. Норма запасу по групі А – 5 днів; по групі В – 10 днів; по групі С – 20 днів.

Розв'язання задачі

Формула для розрахунку витрат на зберігання запасів:

Витрати на зберігання = Норма запасу, днів * Питомі річні витрати на зберігання запасів, % / 100 * Одноденний товарообіг, тис. грн / день.

Одноденний товарообіг = Оборот, тис. грн на рік / Число робочих днів у році = $6000/250 = 24$ тис. грн / день.

До проведення ABC аналізу витрати на зберігання були рівні $20 \text{ днів} * 0,19 * 24 \text{ тис. руб} / \text{День} = 91,2 \text{ тис. руб. на рік}$.

Після проведення ABC – аналізу норма запасу змінилася: для 84 % запасів вона стала 5 днів, для 12 % – 10 днів і для 4 % – 20 днів.

Отже, середню норму запасу можна порахувати як $0,84 * 5 + 0,12 * 10 + 0,04 * 20 = 6,2$ дня.

Витрати на зберігання запасів після проведення ABC-аналізу = $6,2 \text{ дня} * 0,19 * 24 \text{ тис. грн} / \text{День} = 28,27 \text{ тис. грн на рік}$.

Отримуємо, що річні витрати на зберігання в результаті застосування диференційованих норм запасів скоротилися на

$$91,2 - 28,27 = 62,93 \text{ тис. грн.}$$

Задача 10

Менеджер з вантажоперевезень повинен визначити, який вид транспорту - автомобільний або залізничний – вибрати для доставки комплектуючих із заводу, розташованого в місті Миколаїв, на підприємство остаточного складання, розміщене у Львові. Потреби виробництва складають 150 комплектів на місяць. Ціна комплекту - 50 тис. гривень. Витрати на утримання запасів становлять 20 % на рік від їх вартості. Характеристики поставок залізничним і автомобільним видами транспорту наведені в таблиці.

Таблиця 1

Вихідні дані

Вид транспорту	Транспортний тариф, грн/комплект	Розмір поставки, комплектів	Тривалість поставки, днів
Залізничний	400	80	5
Автомобільний	700	25	3

Розв'язання задачі

Розрахуємо загальні річні витрати для двох видів транспорту і виберемо для доставки комплектуючих той вид транспорту, за яким загальні витрати виявляться менше.

Загальні річні витрати за видами транспорту включають:

Витрати на транспортування (транспортний тариф * річна потреба в комплектуючих виробках).

Витрати на запаси заводів комплектуючих виробів (частка річних витрат на утримання запасів * ціна комплекту * середня величина запасів).

Витрати на запаси складального підприємства – відповідають запасам заводів виробництва комплектуючих.

Витрати на запаси в дорозі (витрати на утримання 1 комплекту в день * розмір поставки * тривалість поставки * кількість поставок у році).

Середня величина запасів може бути оцінена в половину максимального запасу. Якщо розмір поставки дорівнює Q комплектів, то максимальна величина запасу на заводі комплектуючих також дорівнює Q. Ця ж величина

складе максимальний запас і на складальному підприємстві. Отже, середня величина запасів = $Q / 2$.

Кількість поставок в році = річна потреба в комплектуючих / розмір поставки.

Зведемо результати розрахунків у таблицю: Вид витрат Залізничний транспорт, грн / Рік; Автомобільний транспорт, грн / Рік.

Витрати на транспортування:

$$400 * 150 * 12 = 720\,000,$$

$$700 * 150 * 12 = 1\,260\,000.$$

Витрати на запаси заводів комплектуючих виробів:

$$0,2 * 50000 * 80 / 2 = 400\,000,$$

$$0,2 * 50000 * 25 / 2 = 125\,000.$$

Витрати на запаси складального підприємства:

$$0,2 * 50000 * 80 / 2 = 400\,000,$$

$$0,2 * 50000 * 25 / 2 = 125\,000.$$

Витрати на запаси в дорозі:

$$(0,2 * 50000 / 365) * 80 * 5 * 150 * 12 / 80 = 246\,575,34,$$

$$(0,2 * 50000 / 365) * 25 * 3 * 150 * 12 / 25 = 147\,945,21.$$

Отримали, що річні загальні витрати на транспортування і утримання запасів менше у разі автомобільного транспорту порівняно із залізничним. Економія складе близько 109 тис. грн на рік.

Відповідь: вигідніше доставляти комплектуючі автомобільним транспортом.

Задача 11

Підприємство придбало 1000 одиниць напівфабрикатів за ціною 5 грн за одиницю. Залишок напівфабрикатів на складі на початок місяця 200 одиниць. Швидкість їх витрачання при відпуску у виробництво – 50 одиниць на день. Розрахувати втрати від іммобілізації засобів у запасах у результаті виробленої закупівлі.

Задача 12

Автомобіль вантажопідйомністю 6 т здійснив чотири поїздки: за першу він перевіз 4 т на 20 км, за другу – 5 т на 35 км, за третю – 7 т на 60 км, за четверту – 5,5 т на 30 км. Визначити статистичний коефіцієнт з кожної поїздки; статичний та динамічний коефіцієнти за зміну.

Список використаних джерел:

1. Кальченко А. Г. Логістика : навч. посіб. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. 467 с.
2. Кислий В. М., Біловодська О. А., Олефіренко О. М., Соляник О. М. Логістика: теорія та практика : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 360 с.

3. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії: підручник. Львів : Національний університет «Львівська політехніка»; «Інтелект-Захід», 2006. 456 с.
4. Крикавський Є. В., Чухрай Н. І., Чернописька Н. В. Логістика: компендіум і практикум : навч. посіб. Київ : Кондор, 2006. 340 с.
5. Москвітін Т. Д. Торговельна логістика : навч. посіб. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2007. 161 с.
6. Пономаренко В. С., Таньков К. М., Лепейко Т. І. Логістичний менеджмент підручник. Харків : ІНЖЕК, 2010. 482 с.
7. Сумець А. М. Логистика: теория, ситуации, практические задания : учеб. пособ. Київ : Хай-Тек Пресс, 2008. 320 с.
8. Сумець А. М. Транспортна логістика : навч. посіб. Київ : Хай-Тек Прес, 2011. 220 с.
9. Сумець А. М. Логистика: теория, ситуации, практические задания : учеб. пособие. Київ : Хай-Тек Пресс, 2008. 320 с.
10. Тюріна Н. М., Гой І. В., Бабій І. В. Логістика : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 392 с.
11. Сток Дж. Р., Ламберт Д. М. Стратегическое управление логистикой. Москва : ИНФРА-М, 2005. 797с.
12. Boyson S., Corsi T. M. , Dresner M. E. , Harrington L. H. Logistics and the Extended Enterprise: Benchmarks and Best Practices for the Manufacturing Professional. New York : John Wiley and Sons, 1999. 230 p.
13. Bowersox D. J., Closs D. J. Logistical Management. The Integrated Supply Chain Process. N. Y. : McGraw-Hill Companies Inc., 1996. 375 p.
14. Coyle J. J., Bardi E. J., Langley C. J. J. The Management of Business Logistics. 5ed. St. Paul (Minn.) : West Publishing Co., 1992. 231 p.

РОЗДІЛ 10

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

10.1 Сутність управління якістю як виду діяльності, спрямованого на виконання вимог до якості

З розвитком техніки і технологій виготовлення, формуванням конкурентоспроможної продукції, розвитком міжнародних відносин і запитів споживачів збільшуються також вимоги до впровадження процесу управління якістю.

У вивчення проблем якості вагомий внесок зробили такі вчені, як О. В. Арістов, Р. В. Бичківський, Дж. Джуран, Е. Демінг, С. Д. Ільєнкова, К. Ісікава, П. Я. Каліта, О. О. Калинський, Г. Д. Крилова, Л. П. Лящевський, В. М. Мішин, О. І. Момот, А. Д. Нікіфоров, В. Ю. Отвоздін, В. В. Окрепілов, Г. А. Саранча, П. Г. Столярчук, Л. І. Сопільник, Г. Тагуті, Р. А. Фатхутдінов, А. Фейгенбаум, М. І. Шаповал, В. Шухарт та інші.

Згідно з Міжнародним стандартом ISO 9000:2000, «якість – це сукупність властивостей і характеристик продукції, які надають їй здатність задовольняти обумовлені або передбачувані потреби» [24]. Надалі і цей стандарт був доопрацьований і прийнятий в Україні як ДСТУ ISO 9000:2001 [6].

Найбільш уточнено поняття у Міжнародному стандарті ISO 9000:2005 «якість (*quality*) – це ступінь, до якого сукупність власних характеристик задовольняє вимоги замовників» [25].

Управління якістю продукції, оскільки воно розглядається як один з аспектів управління підприємством (стандарт ISO 9000, п. 3.2), має бути віднесено до організаційного фактора якості, але для цього необхідно розуміти, що є об'єктом, а що суб'єктом управління і як можна досягти ефективної економічної діяльності, вибудовуючи процес виробництва.

Об'єктами якості можуть виступати:

- діяльність або процес (матеріально-технічне постачання, торгово-технологічний процес; маркетингова діяльність);
- матеріальна та нематеріальна продукція;
- особа, організація, система (результати управлінської та виробничої діяльності; продуктивність праці; виробничі або управлінські витрати і т. ін.);
- різна комбінація з перерахованих об'єктів.

Суб'єктом управління як інструмент управління якістю є система якості. Тобто суб'єкт управління надсилає об'єкту управління імпульси впливу, які містять інформацію, як повинен функціонувати об'єкт управління. Об'єкт управління отримує потрібні імпульси та діє відповідно до них і з урахуванням ситуації, яка склалася.

Управління якістю (англ. Quality control) – це процес оперативного характеру, який здійснюється керівниками та персоналом підприємства, що впливають на процес створення продукції з метою забезпечення її якості шляхом виконання функцій планування, а також контролю якості, комунікації, розробки і впровадження заходів й прийняття рішень з постійного удосконалення якості.

Менеджмент якості (англ. Quality management) – це загальне управління якістю, здійснюване вищим керівництвом, що забезпечує ресурсами, а також організовує роботу з впровадження системи якості, взаємодіє із зовнішнім середовищем, визначає політику та плани, приймає стратегічні і важливі оперативні рішення, пов'язані з якістю.

Якість характеризує відповідність продукції (товару, послуги) вимогам. Виходячи з цього, характеристикою вважається будь-яка відмінна властивість. Вона може бути власною або заданою, якісною або кількісною і належати до різних класів, сортів, категорій.

Існують наступні класи характеристик:

- фізичні: механічні, електричні, хімічні, біологічні;
- органолептичні: пов'язані з дотиком, нюхом, смаком, зором, слухом;
- поведінкові: ввічливість, чесність, правдивість;
- часові: пунктуальність, безвідмовність, готовність;
- ергономічні і функціональні: пристосованість до фізіологічних особливостей людини, швидкість, ємність, вантажомісткість тощо.

Сорт якості поділяється наступним чином: високий, середній, низький.

Якість ділиться на категорії: гарна, середня, погана; перша, друга, третя і т.д.; стандартна, нестандартна, сумнівна, проблемна, безнадійна.

В управлінні якістю також існує поняття «властивість вияву якості». Саме від виду взаємодії об'єкта і суб'єкта залежить властивість

якості. Споживчі властивості – це сукупність технічних, економічних і естетичних якостей товару, що забезпечують споживачу найбільше задоволення його потреб за оптимальну ціну.

Існують наступні властивості якості продукції:

- функціональні характеристики – властивості продукції, якими вона володіє;
- надійність – кількість ремонтпридатності відмов за термін служби;
- довговічність – термін служби продукції, пов'язаний з надійністю;
- бездефектність – кількість виявлених дефектів;
- безпека – виготовлення продукції, яка не загрожує життю, здоров'ю громадян, та обережність у її сумісності і взаємозамінності;
- естетичні властивості – дизайн, зовнішнє сприйняття;
- екологічність – захист навколишнього середовища відповідно до метрологічних норм і правил;
- наявність додаткових послуг – до- і післяпродажне обслуговування.

Тобто, виходячи з перерахованих визначень, якість продукції – це результат процесу, що визначає її споживчу вартість.

Якість послуги – це наслідок безпосередньої взаємодії між постачальником, споживачем і внутрішньою діяльністю постачальника для задоволення потреб споживача.

Загальне управління якістю (Total Quality Management, TQM) – це філософія підприємства, яка заснована на прагненні до якості і практиці управління, основою якого є принципи якості [7]:

1. Орієнтація на замовника.
2. Лідерство.
3. Залучення персоналу.
4. Процесний підхід.
5. Постійне поліпшення.
6. Прийняття рішень на основі фактичних даних.
7. Управління взаємовідносинами.

Сутність самої організації закладена у принципах. Зацікавленими сторонами у якості продукції є: споживачі; власники; робітники; постачальники; суспільство.

На сьогоднішній день необхідність поліпшення якості продукції повинна бути закладена з першого моменту її створення, орієнтуючись на: високу технологію виробництва; проведення маркетингових досліджень споживчих запитів населення; зниження норми витрат енергосировинних ресурсів; упровадження принципів загального управління якістю; підвищення рівня кваліфікації кадрів; відпрацювання процесу випуску якісної продукції, постійного удосконалення механізму управління якістю продукції та матеріального стимулювання працівників.

10.2 Механізм управління якістю продукції

Для аналізу механізму управління якістю продукції доцільно використовувати поширений методологічний підхід структуризації складних господарських систем, що передбачає виділення у складі даного механізму ряду загальних, спеціальних, а також забезпечувальних підсистем (рис. 10.1).

Загальними підсистемами механізму управління якістю продукції є підсистеми прогнозування і планування технічного рівня і якості продукції, регулювання якості продукції безпосередньо у виробництві, контролю якості продукції, обліку та аналізу зміни рівня якості, стимулювання і відповідальності за якість.

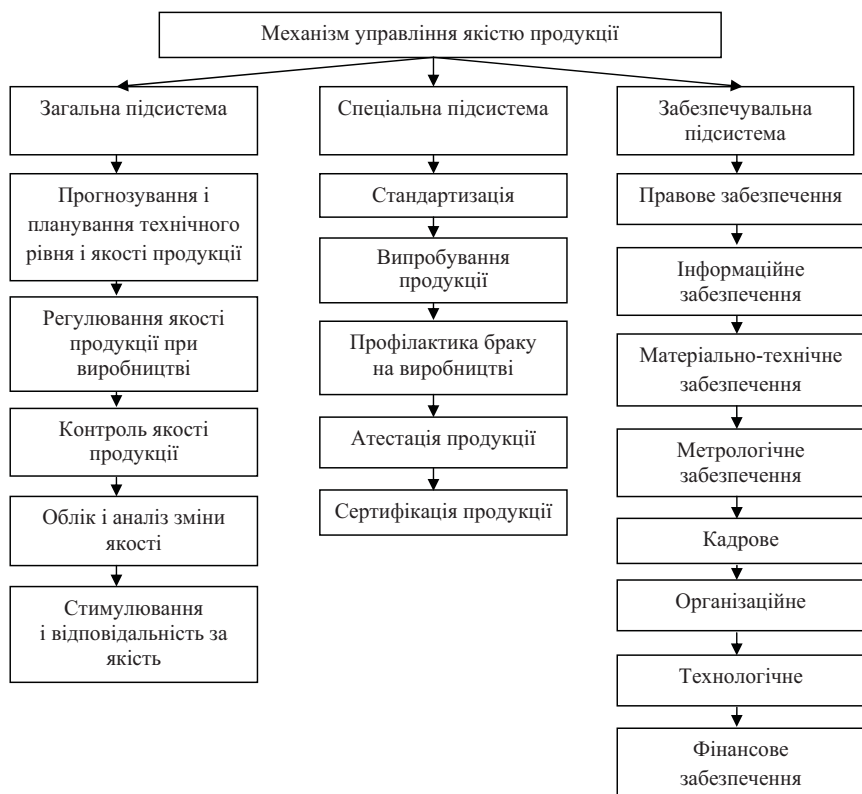


Рис. 10.1. Складові підсистеми механізму управління якістю [17; 18]

До складу спеціальної підсистеми механізму управління якістю продукції входять підсистеми стандартизації, випробувань продукції, профілактики браку на виробництві, атестації виробництва та сертифікації продукції (послуги).

Забезпечувальна підсистема механізму управління якістю продукції включає у свій склад підсистеми правового, інформаційного, матеріально-технічного, метрологічного, кадрового, організаційного, технологічного і фінансового забезпечення управління якістю продукції (послуги).

Суть управління полягає у виробленні управлінських рішень та подальшої їх реалізації на певному об'єкті управління. При управлінні якістю продукції безпосередніми об'єктами управління є процеси, від яких залежить якість продукції. Вони організовуються і протікають як на довиробничій, так і на виробничій, і післявиробничій стадіях життєвого циклу продукції (ЖЦП).

Управління якістю розглядається як коригувальний вплив на процес формування якості у виробництві або наданні послуг, що проявляється в споживанні.

Для системи якості важливо розглядати елементи виробництва як процес, який має свої входи і виходи (рис. 10.2).

Тобто процес виробництва, від якого залежить якість продукції, повинен встановлюватися, забезпечуватися та підтримуватися. Це означає, що управління якістю спрямоване на регулювання всіх етапів ЖЦП, неухильно виконуючи всі вимоги стандартів і розширення робіт з уніфікації продукції, впроваджуючи комплексну систему якості.

Комплексна система управління якістю продукції – це налагоджена робоча структура, яка діє на підприємстві і містить ефективні технічні і управлінські методи, які забезпечують практичні способи взаємодії людей, машин, а також інформацію з метою задоволення вимог споживача [20].

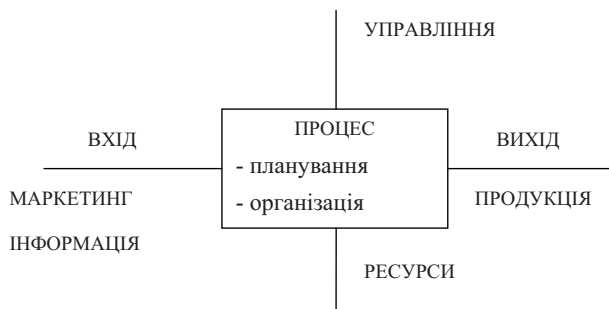


Рис. 10.2. Бізнес-процес, від якого залежить якість продукції

Найважливіші цілі виробничого підприємства:

- отримання прибутку за рахунок якості продукції;
- забезпечення споживачів якісною продукцією згідно з попитом;
- своєчасна виплата заробітної плати за якісно виконану роботу;
- охорона навколишнього середовища і належних й безпечних умов праці;
- створення можливостей для професійного зростання.

Основні функції виробничого підприємства:

1. Прогнозування потреб, технічного рівня і якості продукції.
2. Планування підвищення якості продукції.
3. Застосування стандартів, норм і нормативів щодо якості продукції.
4. Атестація виробництва і кадрів.
5. Розробка і налагодження виробництва якісної продукції.
6. Технологічне забезпечення якості продукції.
7. Метрологічне забезпечення якості продукції.
8. Матеріально-технічне забезпечення якості продукції.
9. Підготовка та підвищення кваліфікації персоналу.
10. Організація взаємовідносин між споживачами і постачальниками якісної продукції.
11. Забезпечення стабільності запланованого рівня якості, спрямованої на попередження та ліквідацію причин і невідповідностей.
12. Стимулювання підвищення якості продукції, спрямованої на розширення випуску виробів високої якості і забезпечення систематичного оновлення асортименту продукції.
13. Контроль якості та випробувань продукції.
14. Внутрішньовиробничий облік і звітність витрат на якість.
15. Техніко-економічний аналіз поліпшення продукції.
16. Правове забезпечення системи управління якістю продукції.
17. Інформаційне забезпечення системи управління якістю продукції.

З 1 січня 2018 року Україна повністю перейшла до процедур підтвердження відповідності сертифікації продукції та послуг за Європейськими принципами. Проведення робіт із сертифікації систем якості здійснює штатний персонал експертів органу з сертифікації, здатних проводити такі роботи за відповідними сферами діяльності. Сертифікація (від лат. Certim – вірно, facere – робити) – це діяльність з підтвердження відповідності продукції встановленим вимогам [1; 15].

Державна система сертифікації (далі ДСС) – українська національна система сертифікації, роботи в якій визначають 149 органів

з сертифікації продукції (робіт, послуг) та 811 випробувальних лабораторій (центрів), що діяла з 1996 по 2017 рік [2].

Головним інститутом в системі Державного Комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики (далі – Держспоживстандарт) по розробці науково-методичних та організаційних засад сертифікації продукції, послуг, систем якості є Український науково-дослідний інститут стандартизації, сертифікації та інформатики (УкрНДІССІ) [2].

УкрНДІССІ здійснює інформаційне забезпечення підприємств і організацій з питань сертифікації. Докладна інформація щодо нормативної документації викладена у Каталогі НД on-line [9]. Перелік нормативної документації надано в табл. 10.1.

Таблиця 10.1

Перелік нормативної документації зі стандартизації
і сертифікації продукції

НД стандартизації	НД сертифікації
ДСТУ 1.1:2015 (ISO/IEC Guide 2:2004, MOD) Національна стандартизація. Стандартизація та суміжні види діяльності. Словник термінів	ДСТУ 3410-96. Державна система сертифікації. Основні положення ДСТУ 3411-96. Державна система сертифікації. Вимоги до органів з сертифікації продукції та порядок їх акредитації ДСТУ 3412-96. Державна система сертифікації. Вимоги до випробувальних лабораторій та порядок їх акредитації ДСТУ 3413-96. Державна система сертифікації. Порядок проведення сертифікації продукції ДСТУ 3415-96. Державна система сертифікації. Реєстр Системи
ДСТУ 1.2:2015 Національна стандартизація. Правила проведення робіт з національної стандартизації	ДСТУ 3414-96. Державна система сертифікації. Атестація виробництва. Порядок проведення
ДСТУ ГОСТ 1.2:2016 (ГОСТ 1.2-2015, IDT) Міждержавна система стандартизації. Стандарти міждержавні, правила та рекомендації з міждержавної стандартизації. Правила розроблення, прийняття, поновлювання та скасування	ДСТУ 3416-96. Державна система сертифікації. Порядок реєстрації об'єктів добровільної сертифікації
ДСТУ ГОСТ 1.3:2013 Міждержавна система стандартизації. Правила та методи прийняття міжнародних та регіональних стандартів як міждержавних стандартів (ГОСТ 1.3-2008, IDT)	ДСТУ 3417-96. Державна система сертифікації. Процедура визнання результатів сертифікації продукції, що імпортується

Продовження табл. 10.1

НД стандартизації	НД сертифікації
ДСТУ ГОСТ 1.5:2004 Міждержавна система стандартизації. Стандарти міждержавні, правила та рекомендації з міждержавної стандартизації. Загальні вимоги до побудови, викладення, оформлення, змісту та позначень (ГОСТ 1.5-2001, IDT)	ДСТУ 3418-96. Державна система сертифікації. Вимоги до аудиторів та порядок їх атестації
ДСТУ 1.5:2015 Національна стандартизація. Правила розроблення, викладання та оформлення національних нормативних документів	ДСТУ 3419-96. Державна система сертифікації. Сертифікація систем якості. Порядок проведення
ДСТУ 1.7:2015 (ISO/IEC Guide 21-1:2005, NEQ; ISO/IEC Guide 21-2:2005, NEQ) Національна стандартизація. Правила та методи прийняття міжнародних і регіональних нормативних документів	ДСТУ 3420-96. Державна система сертифікації. Вимоги до органів з сертифікації систем якості та порядок їх акредитації
ДСТУ ГОСТ 2.051:2006 Єдина система конструкторської документації. Електронні документи. Загальні положення (ГОСТ 2.051-2006, IDT)	ДСТУ 3498-96. Державна система сертифікації. Бланки документів. Форма та опис
ДСТУ-Н GHTF/SG3/N99-10:2015 Системи управління якістю. Настанова щодо валідації процесів (GHTF/SG3/N99.10:2004, IDT)	ДСТУ 3957-2000. Державна система сертифікації. Порядок обстеження виробництва під час проведення сертифікації продукції
ДСТУ ГОСТ 3.1001:2014 Єдина система технологічної документації. Загальні положення (ГОСТ 3.1001-2011, IDT)	ДСТУ ISO/IEC Guide 28:2007 Оцінювання відповідності. Настанови щодо системи сертифікації продукції третьою стороною
ДСТУ OIML D 3:2008 Метрологія. Відповідність засобів виміральної техніки законодавчим вимогам (OIML D 3:1979, IDT)	ДСТУ ISO/IEC Guide 67:2008 Оцінювання відповідності. Засади сертифікації продукції (ISO/IEC Guide 67:2004, IDT)
ДСТУ-П IMAS 10.10:2016 Безпека трудової діяльності. Загальні відомості (IMAS 10.10:2013, IDT)	ДСТУ-Н ISO/IEC Guide 68:2008 Угоди щодо визначення та прийняття результатів оцінювання відповідності (ISO/IEC Guide 68:2002, IDT)
ДСТУ ГОСТ 12.0.230:2008 Система стандартів безпеки праці. Системи управління охороною праці. Загальні вимоги (ГОСТ 12.0.230-2007, IDT)	ДСТУ-Н ПМГ 68:2009 Порядок визначення сертифікатів компетентності персоналу у сфері підтвердження відповідності (ПМГ 68-2004, IDT)

Сертифікація продукції в ДСС проводиться відповідно до затверджених Правил сертифікації однорідних видів продукції (послуг), видається сертифікат і наноситься знак відповідності (рис. 10.3).



Рис. 10.3. а – знак відповідності з обов’язковою сертифікацією;
б – знак відповідності з добровільною сертифікацією [15]

Знак відповідності – «захищений в установленому порядку знак, який застосовується або виданий відповідно до правил системи сертифікації і вказує, що дана продукція, процес або послуга відповідають конкретному стандарту чи іншому нормативному документу» (Керівництво ISO / IEC 2) [12].

Сертифікат або знак відповідності системи свідчать про те, що контроль за відповідністю продукції вимогам стандартів здійснюється в цій системі.

10.3 Елементи управління якістю продукції на основі впровадження стандартизації

Стандартизація – це процес, який полягає в установленні еталону (зразка) для загального, а також багаторазового використання нормативно-технічного документа, що фіксує комплекс норм, правил, вимог, обов’язкових для застосування у відповідній сфері діяльності.

Держспоживстандарт організовує, координує та здійснює діяльність з розроблення, прийняття, перегляду, поширення національних стандартів, представляє Україну в міжнародних та регіональних організаціях із стандартизації.

Держспоживстандарт є центральним органом виконавчої влади і підпорядковується Кабінету Міністрів України, який призначає його голову і заступників. Держспоживстандарт України формує і очолює державну систему стандартизації.

Стандарти, які є обов’язковими, регламентовані Декретом Кабінету Міністрів України «Про стандартизацію і сертифікацію» [10]. До обов’язкових вимог належать:

- вимоги, які гарантують безпеку продукції для життя, здоров’я громадян, її сумісність і взаємозамінність, охорону навколишнього середовища і вимоги до методів випробування цих показників;

- вимоги техніки безпеки і гігієни праці;
- метрологічні норми і правила, які забезпечують достовірність і єдність вимірювань;
- положення, які забезпечують технічну єдність під час розробки, виготовлення, експлуатації.

Розрізняють такі форми стандартів [13]:

- основний стандарт містить загальні положення, для певної галузі, і його можна використовувати як основу для інших стандартів;
- термінологічний стандарт поширюється на поняття і відповідні їм визначення;
- стандарт на методи випробування встановлює методи випробування: статистичні методи та порядок проведення випробування (експеримент);
- стандарт на продукцію встановлює вимоги, яким має відповідати продукція (група виробів), щоб забезпечити свою відповідність призначенню;
- стандарти на процеси встановлюють основні вимоги до послідовності та методів (засобів, режимів, норм) виконання різних робіт (операцій) у процесах, які використовуються в різних видах діяльності і які забезпечують відповідність процесу його призначенню;
- стандарт на послугу вимоги, яким повинна відповідати послуга, щоб забезпечити свою відповідність призначенню;
- стандарт на сумісність встановлює вимоги щодо сумісності виробів або систем у місцях їх поєднання;
- стандарт загальних технічних вимог містить перелік характеристик, для яких значення або інші дані встановлюються на продукцію, процес чи послуги в кожному випадку окремо;
- стандарти на методи контролю (випробувань, вимірювань, аналізу) встановлюють послідовність робіт, операцій, способи (правила, режими, норми) і технічні засоби їх виконання для різних видів та об'єктів контролю продукції, процесів, послуг.

Бізнес-процеси, які пройшли певні етапи становлення і розвитку системи якості, спрямовані на: 1) контроль якості; 2) забезпечення якості; 3) управління якістю; 4) поліпшення якості.

При контролі якості основна спрямованість дій визначена на продукт. При цьому організовується і розвивається система контролю продукції за параметрами якості. Контроль якості являє собою перевірку відповідності показників якості конкретного товару вимогам, встановленим стандартам, технічним умовам, а також вимогам, визначеним у договорі поставки. Метою контролю якості є перевірка

обмеженого числа показників і встановлення сорту (категорії, класу) виробленої продукції.

При забезпеченні якості основна спрямованість дій визначена на процес і контроль параметрів технологічних процесів у часі. На цьому етапі використовуються статистичні методи контролю та регулювання.

При управлінні якістю основна увага приділялася структурній організації систем забезпечення якості, оптимізації витрат на забезпечення якості.

При поліпшенні якості весь процес виробництва спрямований на постійне вдосконалення, з орієнтацією на вимоги споживача і людський фактор у виробництві.

Залежно від того, яка продукція або за якими критеріями якості продукції необхідно оцінити, використовуються різні методи і методики проведення оцінки.

Оцінка рівня якості – це сукупність операцій, що включає вибір номенклатури показників якості оцінюваної продукції, визначення значень цих показників і зіставлення їх з базовими. Оцінка рівня якості має більш широкий зміст, ніж оцінка якості та контроль якості. Оцінку рівня якості проводять при вирішенні питання про виробництво продукції, виборі кращого товару для реалізації, аналізі динаміки рівня якості, планування показників якості товарів та ін.

Оцінка якості будь-якого об'єкта виконується за наступною схемою: чітка постановка мети оцінки; вибір номенклатури показників; вибір методів оцінки відповідних показників якості; встановлення норм і вимог до показників, за якими має оцінюватися якість; порівняння фактичних показників якості продукції зі встановленими нормами (базовими показниками).

При оцінці якості використовуються наступні терміни:

- градація якості – категорія або розряд, присвоєні об'єктам однакового функціонального призначення, але з різними вимогами до якості;
- рівень якості (відносна характеристика, що є результатом порівняння сукупності значень показників якості продукції з відповідною сукупністю базових значень цих показників) – при кількісній статистичній оцінці;
- міра якості – це свого роду зона, в межах якої ця риса може модифікуватися, зберігаючи при цьому свої суттєві характеристики. У свою чергу, зміна якості даного об'єкта веде до зміни його кількісних характеристик і властивостей;
- відносна якість – при порівнянні об'єктів.

10.4 Статистичні методи контролю якості та порядок збору й обробки інформації

Статистичні методи прийнято ділити на три категорії за ступенем складності їх реалізації:

1. Елементарні статистичні методи включають сім простих методів: контрольний листок, причинно-наслідкова діаграма, гістограма, діаграма розсіювання, аналіз Парето, стратифікація, контрольна карта.

2. Проміжні статистичні методи включають: теорію вибірових досліджень, статистичний вибіровий контроль, різні методи проведення статистичних оцінок і визначення критеріїв, метод застосування сенсорних перевірок, метод планування експериментів.

3. Методи, розраховані на інженерів і фахівців у галузі управління якістю, включають: передові методи розрахунку експериментів, багатofакторний аналіз, різні методи дослідження операцій.

Розгляд основних методів управління якістю, представлений В. М. Мішиним [8], згідно з яким розглядається механізм засто-

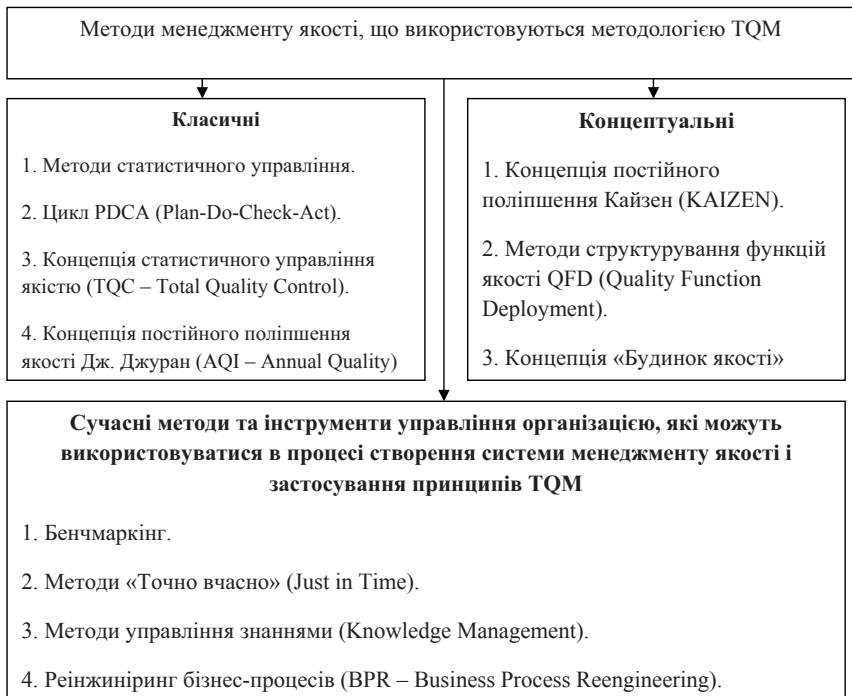


Рис. 10.4. Методи і інструменти управління якістю

сування загальних методів управління (організаційно-розпорядчих, економічних, адміністративних, соціально-психологічних) у сфері управління якістю. Окремо виділяються технологічні і експертні методи.

На рис. 10.4 представлені дієві інструменти управління якістю, які широко використовуються в процесі контролю якості на виробництві.

До елементарних статистичних методів відносять:

1. Контрольні листи – це інструменти первинної реєстрації даних, які застосовуються при контролі як за якісними, так і за кількісними ознаками.

2. Гістограма – це один з варіантів стовпчастої діаграми, що відображає залежність частоти попадання параметрів якості виробу або процесу в певний інтервал значень.

3. Діаграми розсіювання являють собою графіки, які дозволяють виявити кореляцію між двома різними факторами.

4. Аналіз Парето ілюструється діаграмою Парето, на якій по осі абсцис відкладені причини виникнення проблем якості у порядку убутання викликаних ними проблем, а по осі ординат – в кількісному вираженні самі проблеми, як у чисельному, так і в накопиченому (кумулятивному) процентному вираженні.

5. Стратифікація – це процес сортування даних згідно з деякими критеріями або змінними.

6. Причинно-наслідкова діаграма допомагає шукати причини проблем, пов'язаних з якістю, і виділити наслідки цих причин.

7. Контрольні карти – це спеціальний вид діаграми, який відображає характер зміни показника якості в часі.

10.5 Показники, що характеризують якість виробленої продукції, та їх економічна ефективність

При аналізі витрат на якість слід враховувати, що загальна вартість якості включає витрати на:

1) відповідність, яка складається з витрат на:

- попереджувальні дії;
- інспекцію;

2) невідповідність, яка складається з витрат на:

- внутрішні витрати;
- зовнішні витрати.

Класифікація наведена на рис. 10.5.

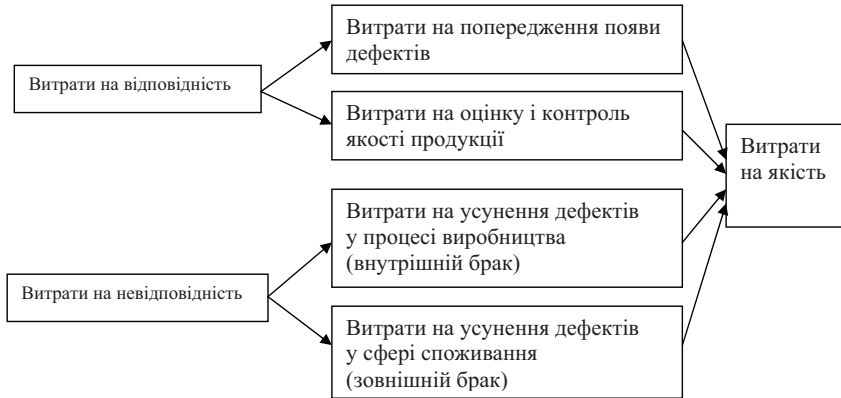


Рис. 10.5. Класифікація витрат на якість

Витрати на превентивні дії – це витрати виробника на будь-які дії щодо попередження появи невідповідностей і дефектів, включаючи витрати на розробку, впровадження та підтримку системи якості, що забезпечують зниження ризику споживача отримати продукт або послугу, що не відповідають його очікуванням. Допустима частка становить від 0,5-5 % від загальних витрат.

Витрати на інспекцію – це витрати виробника на виявлення невідповідностей і дефектності, що виникають в процесі проектування і виробництва або надання послуг, з метою їх виключення до моменту надходження товару споживачеві. Очевидно, що помилки при виробництві продукції або наданні послуг зустрічаються у кожного виробника. Щоб мінімізувати кількість помилок, що являють собою невідповідності вимогам споживача (дефектність), виробник змушений організувати систему їх виявлення, витрачаючи частину своїх коштів на вхідний, поточний і вихідний контроль продукції, що включають також витрати на придбання та обслуговування необхідного контрольно-вимірювального та випробувального обладнання. Допустима частка становить від 10-50 % від загальних витрат.

Ці витрати при роботі будь-якого виробника є немінучими. Їх часто називають витратами на оцінку якості, оскільки вони включають також приймально-здавальні випробування готової продукції, що проводяться в обов'язковому порядку кожним виробником для оцінки її надійності перед поставкою продукції споживачеві. Надалі такий вид витрат називають витратами на інспекцію або контроль якості, що включають витрати на: розробку і впровадження системи контролю; оплату контролерів і операторів, які здійснюють контроль;

вартість або амортизацію вимірювальних інструментів та інше, тобто витрати виробника на інспекцію на будь-якій стадії ЖЦП.

Для ефективної боротьби за високу якість продукції необхідно мати чітке уявлення про те, що таке виробничий брак, знати основні причини, які можуть викликати похибки при обробці деталей і збірці виробів, а також способи запобігання та усунення цих недоліків.

Брак – це дефектна одиниця продукції або сукупність таких одиниць. Якщо усі дефекти можуть бути усунуті, брак вважається виправним. Брак, що складається з таких одиниць продукції, в кожній з яких є хоча б один невивправний дефект, є браком невивправним. Дефект – це окрема невідповідність продукції вимогам, встановленим нормативною документацією.

Витрати на внутрішній брак – це витрати виробника на усунення виявлених ним у процесі виробництва продуктів або послуг дефектів (як внутрішніх, так і зовнішніх) з урахуванням витрат на виготовлення якісної продукції замість бракованої. До них відносяться: витрати на виробництво виявленого браку і подальшу його переробку, доопрацювання конструкції або проекту, перевірку проведених виправлень, витрати на 100 % сортування партії продуктів в разі негативних результатів вибіркового контролю якості, витрати від зниження ціни на неякісні продукти і т. п. Тому ці витрати виробника є його особистими витратами, тобто затратами, які він не зможе повернути в подальшому за рахунок споживача. Рівень цих витрат виробника залежить від кількості виявлених ними невідповідностей вимогам споживача і від етапу ЖЦП, на якому були виявлені невідповідності (дефекти), вартість виправлення яких зростає відповідно до принципу десятикратних витрат. Допустима частка становить від 25-40 % від загальних витрат.

Витрати на зовнішній брак – це додаткові витрати виробника на виправлення невідповідностей переданого споживачу продукту або наданих йому послуг у порівнянні з тим, що гарантовано. До таких витрат належать витрати на: гарантійний ремонт; розслідування причин відмов; заміну продуктів протягом гарантійного терміну; втрати в ціні через неякісну продукцію, які виявлені за межами підприємства; та ін. Допустима частка становить від 25-40 % від загальних витрат.

Коли брак виявляється самим споживачем, то рівень витрат виробника включає не тільки безкоштовну заміну неякісного продукту або виправлення невідповідностей переданого споживачу продукту, а ще й виплату штрафних санкцій.

Аналітичні методи, що застосовуються при характеристиці складу і структури витрат на якість, які наведено на рис. 10.6 [17].

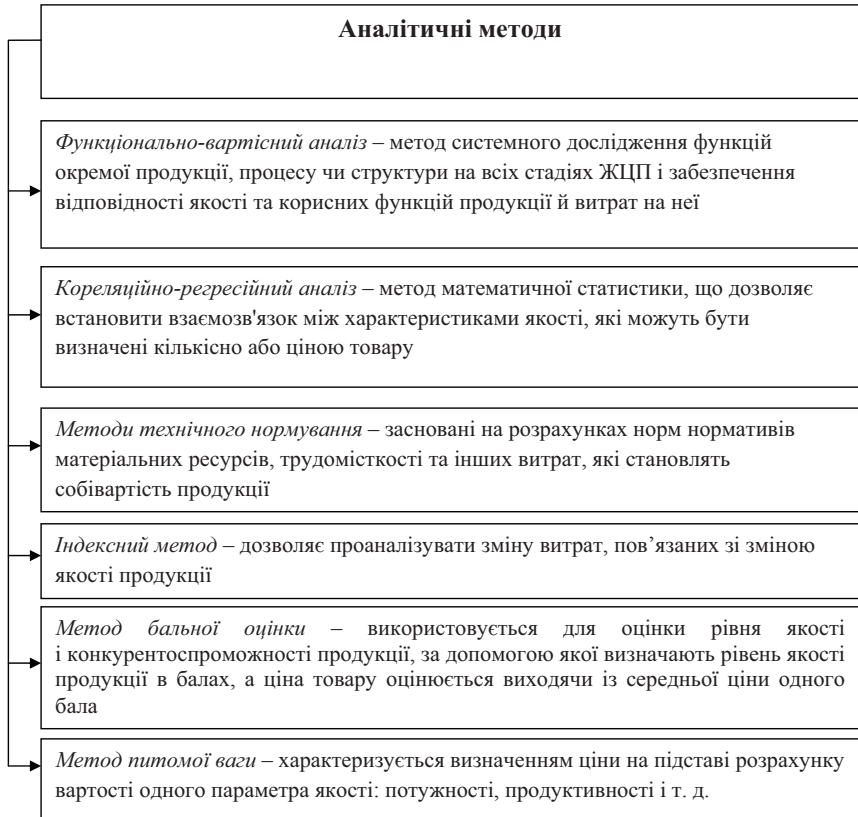


Рис. 10.6. Методи аналізу витрат на якість

У загальній системі класифікації особливе місце належить економічним показникам якості, які визначають витрати на розробку, виготовлення, експлуатацію або споживання продукції. До економічних показників належать: вартість розробки, виготовлення та випробування дослідних зразків; собівартість виготовлення продукції; витрати матеріалів під час експлуатації технічних об'єктів.

Показники, що характеризують якість виробу, поділяються на:

- показники якості споживчих властивостей продукції;
- показники якості виготовлення продукції;
- показники якості продукції під час експлуатації.

У міжнародному стандарті ISO 9004.2 вимоги до якості послуг складаються з таких груп показників:

- кількісні – час очікування послуги; час надання послуги; характеристика обладнання, інструментів, матеріалів; надійність, точність виконання, завершеність послуги; безпека; рівень механізації та автоматизації;
- якісні – ввічливість, чуйність, компетентність персоналу; довіра до персоналу; рівень його майстерності; комфортність і дизайн приміщення, де надається послуга; ефективність спілкування виконавця та клієнта, налагоджені бізнес-комунікації і т. ін.

Аналіз якості продукції займає важливе місце в оцінці праці як окремих робочих і фахівців, так і виробничих колективів. Він допомагає визначити, як задовольняються запити споживачів, як виконуються планові завдання зі створення та виготовлення продукції високої якості, а також резерви поліпшення якості.

При проведенні економічного аналізу важливо визначити величину ефекту від продукції, що випускається. Інколи невеликі додаткові витрати при виробництві дають велику економію в експлуатації у споживача. Це особливо помітно, коли поліпшені такі властивості продукції, як безвідмовність, ремонтпридатність, довговічність.

Економічна ефективність поліпшення якості продукції характеризується розміром додатково отриманого прибутку від виробництва і реалізації продукції високої якості. Річний економічний ефект ($E_{я}$) обчислюється за формулою:

$$E_{я} = (\Delta\P - E_{н} \cdot K) \cdot N_{я}, \text{ грн}, \quad (10.1)$$

де $\Delta\P$ – приріст прибутку за рахунок реалізації одиниці продукції високої якості, грн /од.;

$E_{н}$ – нормативний коефіцієнт ефективності капітальних вкладень;

K – питомі капіталовкладення на проведення заходів щодо поліпшення якості продукції, грн /од.;

$N_{я}$ – обсяг продукції поліпшеної якості в натуральних одиницях.

Якщо поліпшення якості продукції знаходить відображення у підвищенні її сортності, то додатковий прибуток знаходить відображення у підвищенні її сортності, а також додатковий прибуток створюється за рахунок підвищення ціни на продукцію високої якості:

$$\Delta\P_{я} = (\Pi_2 - C_2) - (\Pi_1 - C_1), \quad (10.2)$$

де Π_1, Π_2 – відповідно ціна одиниці продукції низького і високого сорту, грн;

C_1, C_2 – собівартість одиниці продукції низького і вищого сорту, грн.

Приклад. Підприємство з виготовлення побутової техніки освоїло випуск нових блендерів високої якості. Річний об'єм випуску блендерів старої моделі склав 1000 тис. шт. і нової – 1000 тис. шт. Собівартість блендера старого зразка склала 325 грн, нового – 375 грн. Оптова ціна старого зразка склала 400 грн, нового – 465 грн. На реконструкцію нової моделі були направлені додаткові капіталовкладення у розмірі 6,5 млн грн.

Визначити: річний госпрозрахунковий ефект від освоєння нової моделі блендера.

Розв'язання

$$\Delta\Pi_{\text{я}} = (\Pi_2 - C_2) - (\Pi_1 - C_1), \text{ грн.}$$

$$\text{Приріст прибутку} = (465-375) - (400-325) = 15 \text{ грн на од.}$$

$$E_{\text{я}} = (\Delta\Pi - E_{\text{я}} \times K) \times N_{\text{я}}, \text{ грн.}$$

$$E_{\text{я}} = (15 - 0,15 \times (6500000:1000000)) \times 1000000 = 14025000 \text{ грн.}$$

Висновок: річний госпрозрахунковий ефект від освоєння нової моделі блендера склав 14 млн 25 тис. грн (за умови, що $E_{\text{н}} = 0,15$).

$E_{\text{н}}$ – нормативний коефіцієнт ефективності капітальних вкладень, його тривалість дорівнює горизонту прогнозування чи індикативного планування.

Поліпшення якості продукції є специфічною формою прояву закону економії робочого часу, тому підвищення якості має значний ефект, який враховує ефект від виробництва, від експлуатації продукції високої якості.

Сумарний річний економічний ефект від підвищення якості продукції ($E_{\text{сум.}}$) визначається як сума річних економічних ефектів при його виробництві і споживанні:

$$E_{\text{сум.}} = E_{\text{виробн.}} + E_{\text{спожив.}}, \text{ грн.} \quad (10.3)$$

Річний економічний ефект у виробника продукції поліпшеної якості ($E_{\text{вироб.}}$) може бути розрахований як різниця приведених витрат на виробництво продукції поліпшеної і попередньої якості:

$$E_{\text{вироб.}} = ((C_1 + E_{\text{н}} \cdot K_1) - (C_2 + E_{\text{н}} \cdot K_2)) \cdot N_{\text{я}}, \text{ грн,} \quad (10.4)$$

де C_1, C_2 – собівартість одиниці продукції, відповідно, поліпшеної і попередньої якості, грн;

K_1, K_2 – питомі капітальні вкладення у виробництво продукції, відповідно, поліпшеної і попередньої якості, грн.

Часто цей ефект може мати від'ємне значення, тому підприємство повинно змінити ціну виробництва, щоб забезпечити необхідний рівень рентабельності виробництва. У такому випадку економічний ефект можна розрахувати як $\Delta\Pi_{\text{я}}$.

Річний економічний ефект у споживачів високої якості ($E_{\text{вироб.}}$) Може бути розрахований як зміна величини одноразових і поточних витрат:

$$E_{\text{вироб.}} = (E_{\text{н}} \cdot (K_1' \cdot \alpha_0 - K_2') + (C_1' - C_2')) \cdot N_{\text{я}}, \text{ грн}, \quad (10.5)$$

де K_1', K_2' – питомі капітальні вкладення на придбання і експлуатацію виробів, відповідно, поліпшеної і попередньої якості, грн;

C_1', C_2' – річна сума експлуатаційних витрат по виробках, відповідно, поліпшеної і попередньої якості, грн;

α_0 – коефіцієнт еквівалентності старої продукції новій щодо вигоди ефекту.

Приклад. Підприємству вдалося поліпшити якість мікрохвильової печі: циферблат змінився, додали функції режиму роботи, збільшився якісний об'єм камери, покращився температурний режим, знизилась витрата електроенергії. Вага, габарити і термін служби мікрохвильової печі залишилися незмінними. Дані роботи підприємства за рік свідчать наступне:

	Стара модель	Нова модель
Випуск продукції, тис. шт.	200	200
Капіталовкладення, грн на од.	-	800
Роздрібна ціна товару, грн	500	680
Потужність роботи печі, кВт	0,2	0,22
Час роботи печі на рік, год.	4760	3100
Ціна 1 кВт/год. електроенергії, грн	0,17	0,17

Визначити: річний економічний ефект від виробництва мікрохвильової печі кращої якості; річну економію у споживача за поточними витратами; термін окупності додаткових капітальних витрат у споживача. За умови, що $E_{\text{н}} = 0,15$.

Розв'язання

1) Річний економічний ефект від поліпшення якості:

$$E_{\text{я}} = (\Delta\Pi - E_{\text{я}} \times K) \times N_{\text{я}}$$

$$\Delta\Pi_{\text{я}} = (C_2 - C_2') - (C_1 - C_1'), \text{ грн.}$$

$$C_1 = 0,2 \cdot 0,17 \cdot 4760 = 161,84 \text{ грн.}$$

$$C_2 = 0,22 \cdot 0,17 \cdot 3100 = 115,94 \text{ грн.}$$

$$\text{Приріст прибутку} = (680 - 115,94) - (500 - 161,84) = 225,9 \text{ грн.}$$

$$E_{\text{я}} = (225,9 - 0,15 \cdot 800) \cdot 200 = 21180 \text{ грн} - \text{у виробника ефект.}$$

2) Річна економія у споживачів:

$$E_{\text{спож.}} = (E_{\text{н}} \cdot (K_1 \cdot \alpha_0 - K_2) + (C_1 - C_2)) \cdot N_{\text{я}}, \text{ грн.}$$

За попередніми розрахунками: $C_1 = 161,84$ грн; $C_2 = 115,94$ грн.

Розрахуємо капітальні вкладення K_1, K_2 :

$$K_1 = 500 + 161,84 = 661,84 \text{ грн.}$$

$$K_2 = 680 + 115,94 = 795,94 \text{ грн.}$$

$$\alpha_0 = 115,94 : 161,84 = 0,72 \text{ (коефіцієнт дисконтування)}$$

$$E_{\text{спож.}} = (0,15 \cdot (661,84 \cdot 0,72 - 795,94) + (161,84 - 115,94)) \cdot 200 = (0,15 \cdot (-319,41 + 45,9) \cdot 200 = -54702 \text{ грн.}$$

3) Термін окупності $= 800 : 21180 = 0,038$ років або $0,284 \cdot 12$ міс. $= 4$ міс.

Висновок: Річний економічний ефект від поліпшення якості виробника склав 21180 грн, термін окупності 4 міс. Витрати споживача не виправдовуються, оскільки споживач за великі капіталовкладення отримує менше ефективності на $(-319,44 + 45,94) = -273,51$ грн за од., а в цілому на весь об'єм -54702 грн.

При поліпшенні якості продукції її собівартість збільшується, а ціна залишається без зміни, хоча збільшується термін служби нового виробу. У цьому разі річний економічний ефект (E_p) може бути розрахований за формулою:

$$E_p = \left(C_c - C_n \cdot \frac{T_c}{T_n} \right) \cdot N_{\text{я}}, \text{ грн,} \quad (10.6)$$

де C_c, C_n – собівартість одиниці старого і нового виробу, грн;

T_c, T_n – термін служби старого і нового виробу, років.

Приклад. Залежно від підвищення довговічності машини на основі таких даних визначити ефективність від збільшення якості:

- передбачається збільшити термін служби машини з 5 до 7 років;
- в результаті збільшення витрат на це собівартість однієї машини зросте з 2000 до 2900 грн;
- річний об'єм випуску машин 10 000 шт.

Розв'язання

$$E_p = (C_1 - C_2 \times \frac{T_1}{T_2}) \times N_{\text{я}}.$$

$$E_p = (2000 - 2900 \cdot 5/7) \cdot 10000 = -710000 \text{ грн.}$$

Висновок: в результаті збільшення якості підприємство отримає збиток у розмірі -710000 грн, тобто збільшення витрат на якість несе підприємству великі збитки.

Деякі галузі промисловості якість продукції оцінюють за сортами за допомогою коефіцієнтів сортності (K_c):

$$K_c = \frac{N_1 \cdot \Pi_1 + N_2 \cdot \Pi_2}{(N_1 + N_2) \cdot \Pi_2}, \quad (10.7)$$

де N_1 , N_2 – відповідно випуск продукції низького і високого сорту, одиниць.

Приклад. На підприємстві з виготовлення макаронних виробів на рік заплановано виготовити 50 т, в т.ч. вищого сорту – 42 т, першого – 8 т. Ціна макаронних виробів вищого сорту – 2 грн, першого сорту – 1,7 грн за кг. Коефіцієнт сортності у звітному періоді склав 93,5 %.

Визначити: коефіцієнт сортності у плановому періоді; порівняти коефіцієнти сортності звітного і планового періодів; зробити висновок.

Розв'язання

$$K_c = \frac{N_1 \times \Pi_1 + N_2 \times \Pi_2}{(N_1 + N_2) \times \Pi_2}.$$

$$K_c = \frac{42 \cdot 1000 \cdot 22 + 8 \cdot 1000 \cdot 17}{(42 + 8) \cdot 1000 \cdot 17} = \frac{1060000}{850000} = 1,25.$$

Висновок: коефіцієнт сортності у плановому періоді більше від аналогічного показника звітного періоду на 31,5 % ($1,25 - 0,935 = 0,315$).

Таким чином, управління якістю продукції або послуги – це цілеспрямований процес, який виходить з того, що діяльність з управління не може бути ефективною після того, як продукція вироблена, ця діяльність повинна здійснюватися в ході виробництва продукції, постійно вдосконалюватися, відповідати запитам споживачів.

Питання для самоперевірки:

1. Дайте уточнене поняття «якість» згідно з Міжнародним стандартом ISO.
2. Охарактеризуйте суб'єкти та об'єкти управління якістю.
3. Яка різниця у поняттях «управління якістю» і «менеджмент якості»?
4. Як визначити цінність продукту для споживача і виробника?
5. Перелічте класи характеристик якості, ділення якості за сортами та категоріями.
6. Які властивості має якість продукції?

7. В чому сутність загального управління якістю та на яких принципах управління якістю засновано механізм управління якістю?

8. Охарактеризуйте підсистеми механізму управління якістю на підприємстві. У чому сутність комплексного управління якістю?

9. У чому полягають функції виробництва, спрямовані на поліпшення якості продукції?

10. Яким чином підвищення якості продукції впливає на конкурентоспроможність підприємства? Яка роль сертифіката і знака відповідності системи якості?

11. Назвіть завдання і функції органу, що регулює систему стандартизації, сертифікації, метрології і права споживачів.

12. Назвіть форми стандартів. Які застосовують методи і методики проведення оцінки якості продукції?

13. Перерахуйте відомі статистичні методи управління якістю.

14. Дайте класифікацію витрат на якість. Що розуміють під «браком» і «дефектом» продукції?

15. За якими показниками роботи підприємства проводять аналіз якості виробленої продукції?

16. Як розраховувати показники, пов'язані з поліпшенням якості продукції?

17. За допомогою яких показників визначається річний економічний ефект від якості продукції?

Тестові завдання

1. Роль і призначення якості полягає у:

- | | |
|-----------------------------|-------------------------------------|
| а) вимозі стандарту якості; | в) розвитку технології виробництва; |
| б) сертифікації продукції; | г) задоволенні потреб людини. |

2. До складу спеціальних підсистем механізму управління якістю продукції входять підсистеми:

- | | |
|------------------------|------------------|
| а) стандартизація; | в) атестація; |
| б) профілактика браку; | г) сертифікація; |

д) все з наведеного.

3. Діяльність, яка полягає у встановленні стандарту (еталона, зразка) для загального і багаторазового використання нормативно-технічного документа, що фіксує комплекс норм, правил, вимог, обов'язкових для застосування в певній сфері діяльності, – це:

- | | |
|------------------|--------------------|
| а) сертифікація; | в) виробництво; |
| б) номенклатура; | г) стандартизація. |

4. Держспоживстандарт України – це:

- | |
|---|
| а) Державний комітет стандартизації, метрології та сертифікації України; |
| б) Державний комітет України з питань технічного регулювання та споживчої політики; |

- в) Декрет про стандартизацію і сертифікацію;
- г) серія стандартів Системи УкрНДІССІ.

5. Кому підпорядковується Держспоживстандарт України?

- а) Президенту України;
- б) Кабінету Міністрів України;
- в) Верховній Раді України;
- г) ISO.

6. Які існують різновиди стандартизації?

- а) неофіційна і офіційна;
- б) фактична і планова;
- в) міжнародна та офіційна;
- г) фактична і офіційна.

7. У процесі проведення сертифікації системи якості можна виділити такі етапи:

- а) попередня перевірка і оцінка системи якості;
- б) аналіз постачальників;
- в) остаточна перевірка, оцінка та видача сертифіката відповідності системи якості;
- г) присвоєння штрих-коду.

8. У процесі оцінювання рівня якості продукції широке застосування отримали показники, згруповані за:

- а) сортом;
- б) типом;
- в) властивостями;
- г) характеристикою.

9. Статистичні методи поділяються на:

- а) вибірковий приймальний контроль;
- б) статистичний приймальний контроль;
- в) математичний приймальний контроль;
- г) інтегральний приймальний контроль;
- д) економічний приймальний контроль.

10. Статистичні методи прийнято ділити на такі категорії:

- а) елементарні статистичні методи;
- б) методи, розраховані на інженерів і фахівців у галузі управління якістю;
- в) цільові статистичні методи;
- г) проміжні статистичні методи;
- д) комплексні статистичні методи.

11. Застосування статистичних методів дозволяє:

- а) збільшити варіабельність процесів;
- б) виявити «слабкі місця» на виробництві;
- в) підвищити продуктивність робітників;
- г) зменшити витрати, пов'язані із здійсненням процесів.

12. Контрольні листи – це:

- а) інструменти первинної реєстрації даних;
- б) інструменти вторинної реєстрації даних;

- в) цільові установки при реєстрації даних;
- г) методологічні вказівки реєстрації даних.

13. Гістограма – це:

- а) варіант діаграми, що відображає залежність частоти попадання параметрів якості виробу або процесу в певний інтервал значень;
- б) окремий випадок лінійної діаграми, що відображає залежність частоти попадання параметрів якості виробу або процесу в певний інтервал значень;
- в) один з варіантів стовпчастої діаграми, що відображає залежність частоти попадання параметрів якості виробу або процесу в певний інтервал значень.

14. На діаграмах розсіву можуть бути присутніми наступні види кореляційної залежності:

- а) пряма;
- б) криволінійна;
- в) зворотна;
- г) непряма;
- д) практично відсутня.

15. Принцип контролю якості, що визначає вплив причин на наслідки, розроблений В. Парето, називається:

- а) закон Парето;
- б) правило причин Парето;
- в) принцип Парето;
- г) логіка Парето.

16. Стратифікація – це:

- а) процес оцінки даних згідно з деякими критеріями або змінними;
- б) процес сортування даних згідно з деякими критеріями або змінними;
- в) процес виключення даних згідно з деякими критеріями або змінними.

17. Контрольні карти – це:

- а) спеціальний вид діаграми, що відображає характер зміни показника якості в часі;
- б) вид карт для обліку надходження і вибуття матеріалів;
- в) спеціальний бланк, в якому перераховані основні параметри контролю якості;
- г) акт відображення даних.

18. Контрольні карти бувають таких видів:

- а) контрольні карти з базовими ознаками;
- б) контрольні карти за якісними ознаками;
- в) контрольні карти за інтегральними ознаками;
- г) контрольні карти за кількісними ознаками.

19. Витрати системи якості через надлишкові виробничі відходи, на виправлення браку, на ремонт – це:

- а) витрати на запобігання браку;
- б) витрати на тестування;
- в) витрати, викликані внутрішніми причинами;
- г) витрати, викликані зовнішніми причинами.

20. Економічна ефективність поліпшення якості продукції характеризується:

- а) зниженням собівартості на продукцію високої якості;
- б) збільшенням собівартості на продукцію високої якості;
- в) розміром додатково отриманого прибутку від виробництва і реалізації продукції високої якості;
- г) все з перерахованого.

Список використаних джерел:

1. Бичківський Р. В. Столярчук П. Г., Гамула П. Р. Метрологія, стандартизація, управління якістю і сертифікація : підручник, 2-ге вид. Львів : НУ «Львів. політехніка», 2004. 560 с.
2. Державна система сертифікації: https://uk.wikipedia.org/wiki/Україна_ПРО.
3. ДСТУ ISO 19011:2012 (ISO 19011:2011, IDT) «Настанови щодо здійснення аудитів системи управління» : http://www.kachest-vo.ru/raz_4_standart/ISO_19011_2011.pdf.
4. ДСТУ ISO 9001:2008 Системи управління якістю. Вимоги : <http://dobavkam.net/sites/dobavkam.net/files/standards/iso-9001-2009.pdf>.
5. ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT) «Системи управління якістю. Вимоги» : http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id_doc=64013.
6. ДСТУ ISO 9001:2001 Системи управління якістю : <http://aer.net.ua/public/files/OSBB/zakonodavstvo/DSTU/DSTU%20ISO%209001-2000.pdf>.
7. ДСТУ ISO 9004:2009:2012 (ISO 9004:2009, IDT) «Підхід на основі управління якістю» : http://pidruchniki.com/2015060964893/menedzhment/dstu_iso_90012009_sistemi_upravlinnya_yakistyu_vimogi.
8. Мишин В. Н. Управление качеством : учебн. пособие для вузов. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. 303 с.
9. Каталог НД on-line: <http://csm.kiev.ua/nd/nd.php?b=1&l=500>.
10. Момот О. І. Менеджмент якості та елементи системи якості : підручник для вузів. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 366 с.
11. Орлов П. А. Менеджмент качества и сертификация продукции : учеб. пособие. Харьков : Издательский Дом «ИНЖЭК», 2004. 304 с.
12. Про підтвердження відповідності : закон України від 17.05.2001 р. *Відомості Верховної Ради України*. 2001. № 32, Ст. 169.
13. Про стандартизацію: закон України від 17.05.2001 р. № 2408-III URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2408-14>
14. Савицкая Г. В. Экономический анализ: учеб. 11-е изд., испр. и доп. Москва : Новое знание, 2005. С. 101–106.
15. Саранча Г. А. Метрологія, стандартизація, відповідність, акредитація та управління якістю : підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 672 с.
16. Старостіна А. О. Маркетингові дослідження : практичний аспект. Київ : Зірка : 2000. 191 с.

17. Управление качеством: учеб. пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро. Москва : Высш. шк., 2003. 334 с.
18. Управление качеством : учебник для вузов / С. Д. Ильенкова, Н. Д. Ильенкова, В. С. Мхитарян и др. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : ЮНИТИ – ДАНА, 2003. 334 с.
19. Фомичев С. К. Старостина А. А., Скрыбина Н. И. Основы управления качеством : учебн. пособие. Киев : МАУП, 2002. 192 с.
20. Чейз Ричард Б., Эквилайн, Николас, Дж., Якобе, Роберт, Ф. Производственный и операционный менеджмент. 8-е изд. ; пер. с англ. Москва : Издательский дом «Вильямс», 2003. 704 с.
21. Шаповал М. І. Менеджмент якості: підручник для вузів. 3-тє вид., випр. і доп. Київ : Знання, 2007. 471 с.
22. ISO 31000:2009 «Управління ризиками – Принципи та керівні вказівки» : <http://www.studfiles.ru/preview/1770363/>
23. ISO 17025:1999 «Загальні вимоги до компетентності випробувальних і калібрувальних лабораторій» : http://www.staratel.com/iso/ISO17025/Doc/17025_2000.htm.
24. ISO 9000. Словарь терминов о системе менеджмента, свод принципов менеджмента качества :<http://iso90002000.narod.ru>.
25. ISO 9000:2005 Система менеджменту якості. Основні положення та словник : http://dbn.at.ua/_ld/11/1128_432_iso9000-1-.pdf.
26. OHSAS 18001:2007 «Системи менеджменту в сфері професійної безпеки і охорони праці» : <http://iso-management.com/wp-content/uploads/2013/12/OHSAS-18001-2007-.pdf>.
27. SA 8000:2001 «Соціальна відповідальність» : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/n0015697-07>.

РОЗДІЛ 11

УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ

11.1 Сутність, причини виникнення та основні концепції походження грошей

Гроші грають важливу роль у ринковій економіці, сприяють економічному і соціальному розвитку.

Вже в працях Платона і Арістотеля ми знаходимо вислови про гроші. Часто згадується про них і в літописах Київської Русі.

Незважаючи на багатовікові дослідження і безліч теоретичних концепцій, людство і сьогодні ще не має чіткої відповіді на питання: що таке гроші.

С. К. Макконел і С. Л. Брю вважають, що «гроші – це все те, що виконує функцію грошей» [1].

Л. Харріс вважає, гроші – це товар, який функціонує як засіб обігу і як спосіб збереження вартості [2].

Тому для визначення суті грошей слід розглянути концепції їх походження:

- 1) раціоналістична;
- 2) еволюційна.

Починаючи з часів Арістотеля і до XVIII століття в теорії грошей була поширена думка про те, що гроші виникли в результаті певної раціональної угоди між людьми або були введені законодавчими актами держави для полегшення обміну товарів. Це раціоналістична концепція походження грошей.

Проте науковий аналіз походження і природи грошей, зроблений класиками політекономії А. Смітом, Д. Рікардо, К. Марксом, довів помилковість раціоналістичної концепції, адже гроші існували вже на ранніх стадіях розвитку суспільства, коли держава ще не мала такого впливу на розвиток економічних відносин.

Згідно з еволюційною концепцією, гроші виникли в результаті тривалого еволюційного процесу, який був обумовлений стихійним розвитком товарного виробництва і обміну. Представники: А. Сміт, Д. Рікардо, К. Маркс.

Передумови виникнення грошей:

- вимоги ринку до необхідності появи загального еквіваленту для полегшення обміну;
- поглиблення суспільного розподілу праці;
- багаторівнева спеціалізація виробництва і суспільної діяльності людини.

Ознаки грошей:

- гроші повинні мати загальне визнання і абсолютну ліквідність;
- гроші повинні слугувати засобом збереження вартості;
- гроші повинні використовуватися в ролі посередника в обміні.

Гроші – особливий товар, що виконує роль загального еквівалента.

У своїх працях К. Маркс провів класифікований аналіз форм вартості (табл. 11.1).

Таблиця 11.1

Розвиток форм вартості

Форма вартості	Схема	Особливості
Проста	T1- T2 T3-T4 Tx - Ty	Пов'язана з бартерним обміном товарів різних споживчих властивостей
Повна	T1-(T2,Tx)	Властива вищому ступеню розвитку розподілу праці, коли ринку пропонуються окремі товари, які можна обміняти на всі інші
Загальна	(T2,T3, Tx) -T ₁	Один товар T1, який систематично обмінюється на всі інші, стає загальним еквівалентом, до якого прирівнюються всі інші товари

11.2 Функції грошей

Існує 5 класичних функцій, які виконують гроші. До них слід віднести:

1. Міра вартості.
2. Засіб обігу.
3. Засіб платежу.
4. Засіб накопичення.
5. Світові гроші.

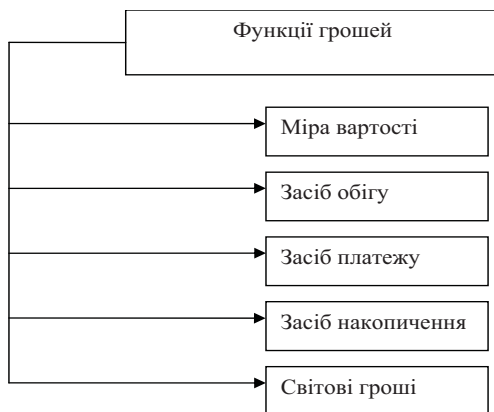


Рис. 11.1. Функції грошей

Міра вартості – це функція, в якій гроші забезпечують вимірювання та вираження вартості товарів, надаючи їй форму ціни.

Засіб обігу – це функція, в якій гроші виступають як посередник в обміні товарів.

Засіб платежу – це функція, в якій гроші обслуговують погашення різноманітних боргових зобов'язань між суб'єктами економічних відносин, які виникають у процесі розширеного відтворення, тобто коли товари продаються в кредит, з відстрочкою сплати грошей.

Спосіб накопичення – це функція, в якій гроші обслуговують накопичення вартості в її загальній абстрактній формі у процесі розширеного відтворення.

Світові гроші – це функція, в якій гроші обслуговують рух вартості в міжнародному економічному обороті і забезпечують реалізацію взаємин між країнами.

В сучасних умовах до світових грошей зазвичай відносять валюти провідних країн світу (долар, євро).

У відповідь на сучасні реалії деякі економісти говорять про необхідність виділення ще однієї функції грошей – інформаційної. Відомі економісти Геєць і Гальчинський говорять, що в умовах нової економіки можна говорити про перетворення інформації на субстанціональну основу сучасної економічної реальності, в якій саме гроші виступають носіями необхідної ринку інформації, яка забезпечує його функціонування.

11.3 Форми грошей

В сучасних умовах виділяють дві форми грошей:

- повноцінні;
- неповноцінні.

Повноцінні гроші – це гроші, що мають свою внутрішню реальну вартість.

До повноцінних грошей відносять товарні та металічні гроші (ті, що виготовлені з благородних металів).

При товарній формі грошей в ролі грошей використовувалися певні товари (худоба, хутра, мушлі), причому у кожної країни вони були свої.

Металічні гроші апогею свого розвитку досягли у формі монет, а спочатку існували у вигляді злиwkів та простих шматків металу.

Неповноцінні гроші – це гроші, в яких номінальна вартість значно перевищує їх реальну вартість.

До неповноцінних грошей відносять: білонну монету, паперові, кредитні, банківські, депозитні, електронні.

Білонна монета – дрібна, розмінна монета. Вона карбується не з благородного металу, а з різних сплавів.

Паперові гроші – це знаки вартості, які випускаються державою у вигляді купюр для покриття своїх витрат і законодавчо визначаються обов'язковими для прийому у всіх видах платежів на території певної країни.

Кредитні гроші – неповноцінні знаки вартості, які знаходяться в обігу на основі кредитних відносин та є борговими зобов'язаннями певних суб'єктів ринку.

Банківські гроші – неповноцінні знаки вартості, які емітуються банками на основі кредитування реальної економіки.

Депозитні гроші – це різновид банківських грошей, які існують у вигляді записів на рахунках економічних суб'єктів у банках. Вони не мають речової форми. Їх рух здійснюється в банках за допомогою технічних інструментів – чеків, платіжних доручень, пластикових карток.

Зрозуміло, що успішне функціонування депозитних грошей можливе лише за умови високого рівня розвитку банківської системи.

Електронні гроші (e-money) – одиниці вартості, які зберігаються на електронному пристрої, приймаються як засіб платежу іншими особами, ніж особа, яка їх випускає, і є грошовим зобов'язанням цієї особи, що виконується в готівковій або безготівковій формі.

Згідно з законодавством України, випуск електронних грошей може здійснювати лише банк у гривні, який обов'язково бере на себе зобов'язання з їх погашення.

Щодо обігу електронних грошей можемо зазначити, що сьогодні широко застосовується термін «*трансферабельність*», який означає здатність електронних грошей вільно передаватися між так званими «кінцевими користувачами».

Більшість економістів Заходу виокремлюють дві головні групи «електронних грошей».

Перша група – це електронні гроші на базі карт або електронні гаманці. Вони представлені смарт-картками або картками зі збереженою вартістю, в які вбудований чіп, що містить інформацію про грошовий еквівалент як результат попередньої оплати.

Друга група – це електронні гроші на програмній основі, що відображають грошову вартість, яка за допомогою програмного забезпечення зберігається у пам'яті комп'ютерів на жорстких дисках. Розрахунки електронними грошима на програмній основі здійснюються з використанням телекомунікаційних мереж, здебільшого через Інтернет.

11.4 Грошові потоки та грошовий оборот

Грошовий оборот – процес безперервного руху грошей у всіх їх формах між суб'єктами економічних відносин у процесі суспільного відтворення.

Грошовий оборот складається з безлічі різних грошових потоків, які тісно пов'язані між собою.

Зазначимо, що грошовий потік – це сукупність платежів, що обслуговують окремий етап процесу розширеного відтворення.

Основними конституційними ознаками грошового обороту виступають:

- єдність;
- безперервність.

Суб'єктами грошового обороту виступають всі юридичні і фізичні особи, що беруть участь у створенні, розподілі, обміні і споживанні національного продукту.

Основними ринками в моделі грошового обороту є:

- ринок продуктів, на якому реалізується створений фірмами національний продукт;
- ринок ресурсів, на якому фірми купують необхідні для виробництва ресурси;
- грошовий ринок, що забезпечує акумуляцію та розміщення вільних грошових коштів;

- світовий ринок, через який здійснюються зв'язки внутрішньої економіки зі світовою через експортно-імпортні операції.

Розглянемо основні структурні елементи грошового обороту за двома базовими класифікаторами.

Структура грошового обороту

А) за економічним змістом:

- грошовий обіг, що характеризується еквівалентним та безповоротним рухом грошей;
- кредитний сектор, що характеризується рухом грошей на нееквівалентній, але поворотній основі;
- фінансово-бюджетний сектор (фінансовий), що характеризує рух грошових коштів на безповоротній і нееквівалентній основі.

Б) за формою грошей:

- готівковий;
- безготівковий.

11.5 Особливості управління готівковими та безготівковими розрахунками

В сучасних умовах розрахунки можна здійснювати в готівковій або безготівковій формі.

Вітчизняне законодавство визначає *готівкові розрахунки* як платежі готівкою, які здійснюють суб'єкти господарювання і фізичні особи за реалізовану продукцію (товари, виконані роботи, надані послуги), а також за операціями, які безпосередньо не пов'язані з реалізацією продукції [3].

Характеристика готівкового обігу:

- обмеженість;
- готівковий обіг регламентується законодавчими і нормативно-правовими актами;
- питома вага готівкового обігу визначається загальним станом економіки;
- планування та прогнозування, в результаті якого складається баланс грошових доходів та витрат населення (відображає основні джерела формування доходів населення та напрямки їх використання) та прогноз касових оборотів (відображає основні джерела надходжень готівки в каси банків на напрямки її видачі).

Зазначимо, що в Україні згідно з чинним законодавством діють певні обмеження щодо розрахунків готівкою.

Так, згідно з Положенням «Про ведення касових операцій у національній валюті в Україні», передбачено граничну суму розрахунків готівкою між фізичною особою та підприємством протягом одного дня в розмірі до 50 тис. грн, а також фізичних осіб між собою за договорами купівлі-продажу, які підлягають нотаріальному посвідченню, у розмірі до 50 тис. грн.

На суму, яка перевищує 50 тис. грн, фізичні особи мають право здійснювати розрахунки шляхом перерахування коштів з поточного рахунку на поточний рахунок, внесення та/або перерахування коштів на поточні рахунки.

Гранична сума розрахунків готівкою підприємств (підприємців) між собою протягом одного дня становить 10 тис. грн [3].

Безготівкові розрахунки можуть здійснюватися без будь-яких обмежень, тому як фізичні особи, так і підприємства їх використовують, якщо платежі перевищують вказані суми.

Розглянемо основні елементи системи готівкових розрахунків. До них відносять:

1. Принципи готівкових розрахунків.
2. Емісійно-касове регулювання.
3. Організація та регулювання готівкових розрахунків.
4. Нагляд за дотриманням касової дисципліни.

Організація готівкового обігу в Україні має будуватися на таких основних принципах:

1. Повне і своєчасне забезпечення потреб економіки у готівці.
2. Постійне зменшення питомої ваги готівки у загальному обсязі грошової маси.
3. Запровадження прогресивних технологій та сучасного обладнання на всіх операціях, пов'язаних з обробкою готівки.
4. Оптимізація витрат на підтримку готівкового обігу.
5. Посилення системи безпеки під час здійснення готівкових операцій та дотримання належного рівня захищеності грошових знаків від підробки.
6. Вдосконалення організації та порядку обліку операцій з готівкою на всіх етапах руху готівки.

На розмір готівкового обігу впливають ряд важливих чинників. До них відносимо:

Обсяг готівкового обігу залежить від:

- масштабів емісії готівки,
- швидкості обігу готівкових грошей,
- розмірів товарообігу,
- рівня доходів населення,
- темпів інфляції і т. д.

Таким чином, можемо зазначити, що задля зростання ефективності економіки слід забезпечити стійкість готівкового обігу. Для цього варто збалансувати платоспроможний попит з пропозицією товарів та послуг.

Щодо регламентації та управління готівковим обігом та розрахунками, зазначимо, що ключову роль тут відіграє саме НБУ. Адже він монопольно виконує емісійну функцію, є касовим центром держави, організовує і регулює обсяг і структуру готівкової маси в обігу на підставі основних напрямів грошово-кредитної політики і показників економічного та соціального розвитку України, чітко регламентує порядок оформлення та здійснення готівкових розрахунків.

Установи комерційних банків, відповідно до вимог НБУ, здійснюють аналіз і прогнозування готівкового обігу, організовують і виконують оперативні функції з реалізації грошово-кредитної політики на території регіонів, а також за дорученням НБУ здійснюють касове обслуговування клієнтів, задовольняючи потреби своїх клієнтів у коштах передусім за рахунок готівки, що надходить у касу банку.

Контроль за додержанням порядку проведення готівкових розрахунків за товари (послуги) згідно з Податковим кодексом України здійснюється органами Державної фіскальної служби України.

НБУ провадить курс, спрямований на зменшення розрахунків готівкою. Так, Комплексною програмою розвитку фінансового сектору України до 2020 року передбачено поступове зниження рівня готівки в економіці (відношення МО до ВВП) у 2020 році до 12 %.

Щодо особливостей управління безготівковими розрахунками зазначимо, що вони регламентуються Інструкцією НБУ «Про безготівкові розрахунки в Україні в національній валюті», яка чітко прописує загальні правила, форми та стандарти безготівкових розрахунків, які провадять банки в процесі обслуговування своїх клієнтів.

Безготівкові розрахунки – це перерахування певної суми коштів з рахунків платників на рахунки отримувачів коштів, а також перерахування банками за дорученням підприємств і фізичних осіб коштів, унесених ними готівкою в касу банку, на рахунки отримувачів коштів [4].

До основних учасників безготівкових розрахунків відносять:

- банки та їх філії;
- підприємства;
- фізичні особи;
- інші клієнти банку, з рахунків яких списуються або на рахунки яких зараховуються кошти.

Принципи безготівкових розрахунків:

- наявність рахунку в комерційному банку та коштів на ньому;

- платежі з рахунку клієнта відбуваються з його дозволу та за його розпорядженням за винятком випадків, передбачених законодавством (наприклад, коли є рішення суду);
- клієнт має право вибору форм безготівкових розрахунків з числа тих, що дозволені діючим законодавством;
- клієнт має право вибору банку, в якому він буде обслуговуватися;
- розрахункові документи, що надійшли до банку протягом операційного часу, банк виконує в день їх надходження. Розрахункові документи, що надійшли після операційного часу, банк виконує наступного операційного дня. За несвоєчасне списання/зарахування коштів з/на рахунків(и) клієнтів банки несуть відповідальність згідно із законодавством України та укладеними договорами;
- платник несе відповідальність перед банком, що його обслуговує, згідно з укладеним між ними договором;
- банк не несе відповідальності за достовірність змісту платіжного доручення, оформленого клієнтом, а також за повноту і своєчасність сплати клієнтом податків, зборів.

Інструкція чітко визначає форми безготівкових розрахунків, які використовуються в Україні [4]:

Платіжне доручення – розрахунковий документ, що містить письмове доручення платника обслуговуючому банку про списання зі свого рахунку зазначеної суми коштів та її перерахування на рахунок отримувача.

Платник має право зазначати в платіжному дорученні дату валютування, яка не може бути пізніше 10 календарних днів після складання платіжного доручення.

Платіжна вимога – розрахунковий документ, в якому є вимога стягувача (у випадку договірного списання отримувача до банку), що його обслуговує, здійснити без погодження з платником переказ визначеної суми коштів з рахунку платника на рахунок отримувача.

Платіжна вимога-доручення – це розрахунковий документ, який містить дві частини:

1) верхню – у якій фіксується вимога отримувача коштів до платника з приводу сплати визначеної суми коштів;

2) нижню – у якій прописується доручення платника банку на списання зі свого рахунку певної суми коштів та її подальше перерахування на рахунок отримувача.

Банк платника приймає вимоги-доручення від платника впродовж 20 календарних днів з дати її оформлення.

Меморіальний ордер – це розрахунковий документ, за допомогою якого відбувається оформлення операцій по списанню коштів з рахунку платника, а також задля оформлення внутрішньобанківських операцій.

Розрахунковий чек – це певний розрахунковий документ, який складено згідно з певними вимогами та який містить нічим не обумовлене письмове розпорядження чекодавця, що є власником рахунку банку-емітенту, про необхідність сплати чекодержателю зазначеної в чеку суми коштів.

Чекодавець – підприємство або фізична особа, яка проводить платіж за допомогою чека і підписує його.

Чекодержатель – підприємство або фізична особа, яка є одержувачем коштів за чеком.

З метою гарантованої оплати розрахункових чеків чекодавець бронює кошти на окремому аналітичному рахунку «Розрахунки чеками» відповідних балансових рахунків (далі – аналітичний рахунок «Розрахунки чеками») в банку-емітенті.

Можливе використання інкасо розрахункових документів. Інкасо – це розрахункова банківська операція, суть якої полягає в тому, що банк за дорученням свого клієнта постачальника (експортера) отримує від покупця (імпортера) певну суму грошей або гарантію того, що вона буде сплачена в обумовлений термін на підставі грошових, розрахункових або товарних документів і зараховує її на рахунок постачальника (експортера).

Зазначимо, що зараз широкої популярності набувають *системи дистанційного обслуговування*, які передбачають надання певних інформаційних послуг за рахунком клієнта та здійснення операцій за його рахунком на підставі саме дистанційних розпоряджень клієнта. Це досить зручно як для клієнта, так і для банку.

Дистанційні розпорядження банку на виконання певних операцій передаються клієнтом за погодженим каналом доступу, без віддання клієнтом банку.

Різновидами систем дистанційного обслуговування є:

- 1) система «клієнт – банк»;
- 2) телефонний банкінг;
- 3) Інтернет-банкінг;
- 4) миттєва безконтактна оплата.

Щодо управління безготівковими розрахунками зазначимо, що обмеження прав клієнта по розпорядженню грошовими коштами, що розміщені на його рахунку/ах, відповідно до Цивільного кодексу України взагалі не допускаються, за виключенням окремих випадків, які чітко прописані в законодавстві (наприклад, обмеження права розпоряджання рахунком за рішенням суду або в інших випадках, установлених законом, а також у випадку зупинення фінансових операцій, що можуть бути причетні до відмивання доходів, одержаних злочинним шляхом чи від фінансуванням тероризму та розповсюдження зброї масового знищення).

Банк виконує вимоги арешту коштів, що зберігаються на рахунку клієнта, при наявності постанови про арешт коштів державного виконавця/приватного виконавця, судовим чи ухвалою слідчого судді, суду [4].

11.6 Грошова маса: сутність, особливості вимірювання та управління

Для здійснення грошового обороту використовується грошова маса.

Грошова маса – це сукупність запасів грошей у всіх їх формах, що перебувають у розпорядженні суб'єктів грошового обороту в певний момент часу.

Грошова маса виступає ключовим індикатором грошового обороту, а регулювання її об'єму – вирішальний спосіб досягнення цілей грошово-кредитної політики.

Зміна грошової маси чинить вплив на:

- інтенсивність обороту грошей,
- формування платоспроможного попиту,
- кон'юнктуру ринків і на темпи економічного зростання.

Для визначення об'єму і структури грошової маси використовують певний набір *грошових агрегатів* – це зобов'язання депозитних корпорацій перед іншими секторами економіки, крім сектора загального державного управління та інших депозитних корпорацій, тобто це певні специфічні показники грошової маси, що характеризують набір її елементів залежно від ступеня їх ліквідності.

Складовими грошових агрегатів є фінансові активи у формі:

- готівкових коштів у національній валюті, що перебувають поза банківською системою;
- переказних депозитів,
- інших депозитів (строкові депозити);
- коштів за цінними паперами, крім акцій, що емітовані депозитними корпораціями та знаходяться у власності інших фінансових корпорацій, нефінансових корпорацій, домашніх господарств.

В Україні виділяють чотири грошові агрегати: M0, M1, M2, M3 [5].

Грошовий агрегат M0 – готівкові кошти в обігу поза депозитними корпораціями.

Грошовий агрегат M1 – грошовий агрегат M0 та переказні депозити в національній валюті.

Грошовий агрегат M2 – грошовий агрегат M1 і переказні депозити в іноземній валюті та інші депозити.

Грошовий агрегат М3 (грошова маса) – грошовий агрегат М2 та цінні папери, крім акцій.

Окрім грошових агрегатів, НБУ визначає показник грошової бази.

Грошова база – це запаси всієї готівки, яка знаходиться в обороті поза банківською системою, в касах банків, а також сума обов'язкових резервів банків на кореспондентських рахунках в центральному банку.

Швидкість обігу грошей характеризує частоту, з якою кожна одиниця наявних в обороті грошей використовується в середньому для реалізації товарів і послуг за певний період часу.

$$V = P \cdot Q / M, \quad (11.1)$$

де V – швидкість обігу грошей;

P – середній рівень цін на товари і послуги;

Q – фізичний обсяг товарів і послуг, реалізованих за даний період;

M – середня маса грошей, яка перебуває в обороті за даний період.

Досліджуючи грошову масу, варто наголосити, що існує *Закон грошового обігу*, сутність якого зводиться до твердження, що маса грошей, яка фактично перебуває в обігу, повинна дорівнювати масі грошей, що об'єктивно необхідна для обігу.

$$M_{\phi} = M_{н}, \quad (11.2)$$

де M_{ϕ} – фактична маса грошей в обігу;

$M_{н}$ – маса грошей, що об'єктивно необхідна для обігу.

Кількість грошей, в середньому необхідних для обігу впродовж певного періоду часу ($M_{н}$), можна розрахувати за допомогою формул:

$$M_{н} = P \cdot Q / V, \quad (11.3)$$

де $P \cdot Q$ – сума цін товарів, реалізованих за певний період;

V – середня швидкість обігу грошей за певний період.

$$M_{н} = (\text{Сума } P \cdot Q - \text{Сума } K + \text{Сума } \Pi - \text{Сума } ВП) / V, \quad (11.4)$$

де Сума K – сума продажів товарів і послуг в кредит;

Сума Π – загальна сума платежів, по яких наступив термін платежу;

Сума $ВП$ – сума платежів, які погашаються шляхом взаємозаліку боргів.

11.7 Інфляція та особливості антиінфляційної політики

Інфляція – це знецінення грошей унаслідок непомірного збільшення маси грошей в обороті. Основним проявом інфляції виступає зростання цін на товари і послуги впродовж тривалого періоду часу, а додатковими виступають дефіцит товарів і послуг і девальвація національної грошової одиниці.

Класифікація видів інфляції.

1) Залежно від темпів знецінення грошей:

- повзуча інфляція – інфляція, що виявляється в тривалому, поступовому зростанні цін на 5 % в рік;
- помірна – інфляція, що виявляється в прискоренні знецінення грошей у формі зростання цін в межах 5 – 10 % в рік;
- галопуюча – інфляція у вигляді стрибкоподібного зростання цін на 20- 50 % в рік (іноді до 100 %);
- гіперінфляція – інфляція, що характеризується дуже високими темпами зростання цін (понад 100 %).

2) Залежно від способу виникнення:

- інфляція попиту – інфляція, що виявляється в перевищенні грошового попиту над товарною пропозицією.

Інфляцію попиту викликають такі грошові чинники: зростання військових витрат і мілітаризація економіки; дефіцит державного бюджету і зростання внутрішнього боргу і його покриття за рахунок додаткової непокритої емісії банкнот; кредитна експансія банків;

- інфляція пропозиції – інфляція, що виявляється в зростанні цін, обумовленому збільшенням витрат виробництва.

Інфляцію пропозиції викликають такі чинники: зниження зростання продуктивності праці, зростання цін на сировину, енергоносії.

У найбільш загальному виді причини інфляції можна вивести з формули «рівняння Фішера»:

$$MV=PQ. \quad (11.5)$$

Звідси середній рівень цін:

$$P=MV/Q. \quad (11.6)$$

Зростання рівня цін може бути спровоковано зростанням маси грошей в обігу і швидкості обігу грошей, а також скороченням фізичного об'єму виробництва.

Таким чином, дослідники причин інфляції виділяють головні:

- монетарні причини, які пов'язані з лібералізацією монетарної політики;
- немонетарні причини, які зумовлені зростанням витрат на виробництво, його монополізацію.

Наслідки інфляції:

- падіння об'ємів виробництва, зниження виробничого потенціалу, скорочення зайнятості населення;
 - падіння життєвого рівня населення;
 - загострення соціальних і політичних суперечностей в суспільстві;
 - девальвація національної валюти, ослаблення позицій країни на міжнародних ринках.
- Інфляція вимірюється трьома видами показників:
- індексом споживчих цін (визначається ІСЦ за вартістю визначеної законодавчо зафіксованої споживчої кошика, визначеної в ринкових цінах поточного і базового періоду);
 - індексом цін на засоби виробництва;
 - дефлятором ВВП (характеризує зміну в часі загального рівня цін на всі товари і послуги, реалізовані кінцевим споживачем).

Зазначимо, що з метою підвищення прозорості діяльності НБУ та виконання ключової цілі грошово-кредитної політики, він оприлюднює *інфляційний звіт* – це ключовий комплексний аналітичний документ з монетарної політики центральних банків світу.

В ньому містяться обґрунтування прийнятих рішень і пропозиції щодо заходів для досягнення цілей монетарної політики в майбутньому на основі макроекономічного аналізу та прогнозу.

Метою публікації інфляційного звіту є підвищення прозорості, передбачуваності та довіри до Національного банку шляхом роз'яснення широкому загалу чинників інфляції, цілей регулятора та відповідних заходів впливу.

Розуміючи важливість боротьби з інфляцією та забезпечення стабільності купівельної спроможності грошової одиниці, держава проводить *антиінфляційну політику* – це комплекс заходів по державному регулюванню економіки, направлених на боротьбу з інфляцією.

В сучасних умовах для боротьби з інфляцією в Україні використовується режим інфляційного таргетування.

Таргетування інфляції – монетарний режим, який передбачає відповідальність центрального банку за дотримання проголошеного значення офіційного показника інфляції (таргету) протягом визначеного періоду часу. Відповідальність центрального банку обумовлена можливістю використання усього переліку інструментів монетарної політики, у випадку загрози недотримання визначеного значення таргету [6].

Таргетування інфляції характеризується публічним проголошенням офіційної кількісної цілі щодо рівня інфляції (або його інтервалу) на середньострокову перспективу та діями центрального банку, спрямованими на приведення існуючої інфляції до її цільового показника за допомогою процентної ставки та інших інструментів монетарної політики.

Основними елементами монетарного режиму таргетування інфляції є:

- 1) визначення центральним банком стабільності цін головним завданням монетарної політики та встановлення чітких кількісних показників рівня інфляції;
- 2) використання центральним банком усіх інструментів монетарної політики для досягнення поставленої цілі;
- 3) високий рівень операційної незалежності центрального банку;
- 4) відповідальність центрального банку за досягнення встановленого цільового показника інфляції;
- 5) проведення монетарної політики на основі оцінки інфляційного тиску та інфляційних очікувань.

11.8 Сутність та основні елементи грошової системи

Грошова система – це певна визначена державою форма організації грошового обороту в країні.

Елементи грошової системи

1. Грошова одиниця, яка визначається та фіксується законодавчими актами. Як правило, вона враховує певні історичні, соціально-культурні та економічні особливості країни. З її допомогою визначається вартість всіх інших товарів та послуг.

2. Масштаб цін – законодавчо зафіксована певна вагова кількість благородного металу (золота чи срібла), що визначається державою і закріплюється за грошовою одиницею. Процес демонетизації золота привів до втрати сенсу у визначенні саме масштабу цін. Зараз грошова одиниця певною мірою показує вартість сукупної маси товарів та послуг, що перебуває в обігу.

3. Види та купюрність грошових знаків, які є стабільним та загальноприйнятим платіжним засобом. Зазначимо, що з метою захисту від підробок можливо шляхом проведення формальних грошових реформ змінювати вигляд грошової одиниці.

4. Регламентація готівкового та безготівкового обігу, яка здійснюється шляхом встановлення на законодавчому рівні певних правил, стандартів, механізму їх реалізації та чіткого визначення можливих форм. Цим займається центральний банк країни, який є провідником монетарної політики.

5. Валютний курс – ціна валюти однієї країни, виражена у валюті іншої країни, тобто певне співвідношення між грошовими одиницями різних країн, яке використовується для здійснення валютних операцій.

6. Державні регулятори грошового обороту. В Україні основним державним інститутом, який здійснює регулювання грошового обороту, виступає НБУ.

Розглянемо класифікацію грошових систем:

1. *Залежно від форми, в якій функціонують гроші:*

- системи металевого обігу;
- системи паперово-кредитного обігу.

2. *За характером економічної системи:*

- ринкові;
- неринкові.

3. *За характером регулювання валютних відносин:*

- відкриті;
- закриті.

Розглядаючи еволюцію грошових систем, можна виділити два їх види.

1. Саморегульовані – це грошові системи, в яких діє механізм певного стихійного упорядкування та регулювання грошового обороту.

Саморегульовані включають два різновиди: біметалізм та монометалізм.

При біметалізмі роль загального еквівалента законодавчо закріплюється за двома металами – золотом і сріблом.

При монометалізмі роль загального еквіваленту закріплюється лише за одним металом (золото або срібло), а паперові знаки вартості мали можливість бути обмінаними у певному співвідношенні на грошовий метал.

2. Регульовані – це грошові системи, в яких досить суттєву роль грає саме визначення та чітка регламентація порядку регулювання грошового обороту.

Прикладами регульованих систем традиційно виступають паперово-грошові системи і системи кредитних грошей, адже для їх ефективного функціонування потрібна сильна роль та вплив держави з метою формування їх безпеки.

11.9 Грошовий ринок: сутність, особливості функціонування та управління

Грошовим ринком називається сектор ринку, на якому здійснюється купівля та продаж грошей як специфічного товару, формуються попит, пропозиція та встановлюється ціна на цей товар.

Продаж грошей виступає у формі передачі грошей їх власниками своїм контрагентам у тимчасове користування в обмін на фінансові

інструменти, які надають їм можливість зберегти право власності на ці гроші, відновити право розпорядження ними та одержати процентний дохід.

Купівля грошей є формою одержання суб'єктами ринку у своє розпорядження певної суми грошей в обмін на фінансові інструменти.

Специфічні особливості грошового ринку

1. Купівля-продаж грошей відбувається лише за наявності вільних ресурсів у одних суб'єктів ринку та необхідності у їх використанні іншими.

2. Передача грошей від власника до їх отримувача відбувається за допомогою фінансових інструментів.

3. Внаслідок купівлі-продажу грошей їх продавець не втрачає право власності на продану суму грошей, а лише добровільно передає право розпорядження нею покупцеві на заздалегідь визначених умовах.

4. У момент продажу грошей продавець не отримує еквівалента, а покупець – відповідного реального права власності, оскільки розпоряджається купленими грошима тимчасово.

5. Метою купівлі-продажу грошей є отримання додаткового доходу продавцем – у вигляді відсотка; покупцем – у вигляді прибутку.

Фінансові інструменти – це зобов'язання покупців перед продавцями грошей.

На рисунку 11.2 представлено основні типи фінансових інструментів.

Неборгові фінансові інструменти – це зобов'язання з надання права участі в управлінні діяльністю покупця грошей та в його доходах, завдяки чому за продавцем грошей зберігається не тільки право власності на них, а й певною мірою право розпорядження ними (акції тощо).

Боргові фінансові інструменти – це зобов'язання, за якими покупець грошей має повернути продавцеві одержану від нього суму і сплатити по ній дохід.

Депозитні зобов'язання – це зобов'язання, за якими продавці передають гроші у повне розпорядження покупцям за умови їх повернення і сплати відсоткового доходу (поточні та строкові рахунки, депозитні та ощадні сертифікати тощо).



Рис. 11.2. Типи фінансових інструментів

Позичкові зобов'язання – це зобов'язання, за якими продавці, передаючи гроші покупцям, вносять певні обмеження в право користування цими грошима (кредитні угоди, облігації, векселі тощо).

Інституційна модель грошового обороту складається з двох сегментів [7]:

I. Пряме фінансування – переміщення грошей по каналах ринку безпосередньо від їх власника до того, хто їх потребує для реального використання.

1. Капітальне фінансування – купівля підприємством грошей в обмін на право участі у його власності (через акції).

2. Запозичення – купівля підприємством грошей в обмін на зобов'язання повернути їх у встановлений строк з оплатою % (через облігації).

II. Опосередковане фінансування – рух коштів від кредитора до позичальника по каналах ринку через фінансових посередників.

Фінансові посередники – особливі підприємства, які акумулюють кошти на грошовому ринку і передають їх позичальникам на комерційних засадах.

Структура грошового ринку

1) *за економічним призначенням ресурсів:*

- ринок грошей;
- ринок капіталів;

2) *за інституційними ознаками:*

- ринок банківських продуктів;
- ринок продуктів небанківських фінансових інститутів;
- фондовий ринок;

3) *за типом фінансових інструментів:*

- ринок позикових зобов'язань;
- валютний ринок;
- ринок цінних паперів.

Ринок грошей – ринок, на якому відбувається купівля-продаж грошових коштів та фінансових активів на досить короткий строк (до 1 року). Ці кошти в основному потрібні позичальнику для приведення в рух вже накопиченого капіталу. Цей сегмент ринку дуже чутливий і вразливий до змін в економіці і фінансовій сфері. Тому попит і пропозиція на ринку грошей дуже мінливі.

Класичними операціями на ринку грошей є:

- міжбанківське кредитування;
- облік комерційних векселів;
- короткострокові депозитні та кредитні угоди;
- операції на вторинному ринку з короткостроковими державними зобов'язаннями тощо.

Ринок капіталів – ринок, на якому відбуваються операції щодо купівлі-продажу грошових коштів та фінансових активів на довгий термін (понад 1 рік). Ці кошти, як правило, використовуються в інвестиційних цілях, а саме для збільшення маси основного і оборотного капіталу позичальників.

Класичними операціями ринку капіталів є:

- операції з фондовими інструментами (акціями та облігаціями);
- середньо- та довгострокові депозитні та кредитні угоди;
- операції небанківських фінансово-кредитних установ (НФКУ) тощо.

11.10 Сутність, інструменти та особливості реалізації грошово-кредитної політики

Грошово-кредитна політика (monetary policy) – комплекс заходів у сфері грошового обігу та кредиту, спрямованих на забезпечення стабільності грошової одиниці України шляхом використання визначених законодавством засобів і методів.

Закон України «Про Національний банк України» конкретизує основні

засоби та методи грошово-кредитної політики, за допомогою яких здійснюється регулювання грошової маси [8]:

- 1) визначення та регулювання норм обов'язкових резервів для комерційних банків;
- 2) процентну політику;
- 3) рефінансування комерційних банків;
- 4) управління золотовалютними резервами;
- 5) операції з цінними паперами (крім цінних паперів, що підтверджують корпоративні права), в т. ч. з казначейськими зобов'язаннями, на відкритому ринку;
- 6) регулювання імпорту та експорту капіталу;
- 7) емісію власних боргових зобов'язань і операції з ними.

Об'єктом грошово-кредитної політики виступають: пропозиція (маса грошей), ставка відсотка, швидкість обігу грошей, валютний курс.

Суб'єкти грошово-кредитної політики – банківська система і урядові структури, Верховна Рада, органи нагляду за діяльністю банків і грошовим обігом, інституції по страхуванню депозитів та інші.

Розробка і реалізація грошово-кредитної політики – це основна функція центрального банку.

Цілі грошово-кредитної політики:

1) стратегічні – це цілі, які визначені як ключові в загально-економічній політиці держави (зростання виробництва, зайнятості, стабілізація цін, збалансування платіжного балансу);

2) проміжні – це такі зміни певних економічних процесів, які сприятимуть досягненню стратегічних цілей;

3) тактичні цілі – це оперативні, короткострокові завдання банківської системи по регулюванню ключових економічних змінних: грошова маса, валютний курс, процентні ставки для досягнення проміжних цілей.

Основні типи грошово-кредитної політики:

1) політика грошово-кредитної рестрикції (політика «дорогих грошей»);

2) політика грошово-кредитної експансії (політика «дешевих грошей»).

В Законі України «Про Національний банк України» чітко визначена пріоритетна ціль грошово-кредитної (монетарної) політики – це підтримка цінової стабільності в державі [8].

Для досягнення та підтримки цінової стабільності Національний банк використовує наявні монетарні інструменти, основним серед яких є ключова процентна ставка грошово-кредитної політики – облікова ставка Національного банку.

Станом на початок 2019 року облікова ставка НБУ становила 18 %, вона почала підвищуватися з кінця 2017 року як необхідний засіб боротьби з інфляцією. Тобто можемо говорити, що наразі НБУ проводить жорстку монетарну політику задля досягнення означених таргетів інфляції.

Маневруючи ключовою процентною ставкою, НБУ чинить вплив на короткострокові процентні ставки на міжбанківському грошово-кредитному ринку, а останні, в свою чергу, транслюються в зміни процентних ставок за іншими фінансовими активами та впливають на зміни процентних ставок банків за кредитами та депозитами. А дарств і підприємств щодо споживання та інвестицій і, звісно ж, на інфляцію.

Цілі та завдання грошово-кредитної політики конкретизуються в Основних засадах грошово-кредитної політики, а також в Стратегії монетарної політики на 2016–2020 рр. [9, 10].

Середньострокова ціль щодо інфляції визначається для річного приросту індексу споживчих цін. Вона встановлена на рівні 5 % з допустимим діапазоном відхилень ± 1 відсоткові пункти (в.п.) і буде досягатися поступово.

У 2019 році запланована орієнтовна поквартальна траєкторія приросту індексу споживчих цін у річному вимірі для досягнення відповідних кількісних цілей з інфляції:

- березень 2019 року – $5,75 \% \pm 2$ п.п.;
- червень 2019 року – $5,5 \% \pm 2$ п.п.;
- вересень 2019 року – $5,25 \% \pm 2$ п.п.

З кінця грудня 2019 року – $5 \% \pm 1$ п.п.

До основних принципів реалізації грошово-кредитної політики відносять:

- пріоритетність досягнення та підтримки цінової стабільності в державі;
- дотримання режиму плаваючого обмінного курсу;
- перспективний характер прийняття рішень;
- прозорість діяльності Національного банку;
- інституційна, фінансова та операційна незалежність Національного банку.

Таким чином, провідником монетарної політики виступає центральний банк і від його рішень залежить стан грошово-кредитного ринку та загалом соціально-економічне становище країни.

Питання для самоперевірки:

1. Сутність та функції грошей, їх розвиток у сучасних умовах.
2. Еволюція форм вартості.
3. Концепції походження грошей та їх базові постулати.
4. Повноцінні гроші, особливості їх обігу та характеристика.
5. Неповноцінні гроші, особливості їх обігу та характеристика.
6. Сутність та характеристика грошового обороту.
7. Інституційна модель грошового обороту.
8. Грошова маса та методи її вимірювання.
9. Сутність, принципи та особливості регулювання готівкових розрахунків.
10. Сутність, принципи та особливості регулювання безготівкових розрахунків.
11. Форми безготівкових розрахунків та їх характеристика.
12. Сутність, види та причини інфляції.
13. Основні напрямки антиінфляційної політики та особливості її реалізації в Україні.
14. Сутність та характеристика грошового ринку.
15. Структура та особливості управління грошовим ринком.
16. Сутність та структура грошової системи.
17. Елементи грошової системи та їх загальна характеристика.
18. Сутність грошово-кредитної політики України та її цілі.
19. Основні інструменти грошово-кредитної політики та їх ефективність.
20. Особливості грошово-кредитної політики України в сучасних умовах.

Тестові завдання

1. Еквівалентність – це характерна риса:
 - а) грошового обігу;
 - б) кредитного сектора;
 - в) фінансово-бюджетного сектора;
 - г) депозитного сектора.
2. Режим валютного курсу, за якого він змінюється під впливом попиту і пропозиції – це:
 - а) фіксований валютний курс;
 - б) плаваючий валютний курс;
 - в) форвард-курс;
 - г) крос-курс.
3. Задовольняти потреби клієнтів (юридичних та фізичних осіб) у готівці – основна функція:
 - а) НБУ;
 - б) територіальних відділень НБУ;
 - в) комерційних банків;
 - г) небанківських фінансово-кредитних установ.
4. Запаси всієї готівки, що перебуває в обороті поза банківською системою, у касах банків, а також сума резервів комерційних банків на кореспондентських рахунках у НБУ – це:
 - а) грошова маса;
 - б) грошова база;
 - в) грошові агрегати;
 - г) грошово-кредитний мультиплікатор.
5. Збільшують M_n :
 - а) зростання цін;
 - б) зростання швидкості обігу грошей;
 - в) зростання фізичного обсягу товарів та послуг;
 - г) збільшення грошово-кредитного мультиплікатора.
6. Грошова система – це:
 - а) сукупність платежів у національній та іноземних валютах;
 - б) сукупність грошових потоків між юридичними і фізичними особами;
 - в) форма організації грошового обороту в країні, яка закріплена законодавством;
 - г) грошовий оборот між економічними суб'єктами.
7. Яке з наведених визначень грошей є найбільш повне та правильне:
 - а) це законні платіжні засоби, що створені державою;
 - б) це все те, що використовується як гроші;
 - в) це все те, що може слугувати загальним еквівалентом;
 - г) це все те, що є носієм самостійної мінової вартості;
 - д) розрахунки, які здійснені у готівковій формі.
8. Чим відрізняється ринок грошей від ринку капіталу:
 - а) на ринку грошей здійснюються короткострокові операції з купівлі-продажу грошей, а на ринку капіталу – середньо- і довгострокові;

б) на ринку грошей здійснюються середньо- і довгострокові кредитні операції, а на ринку капіталу – короткострокові;

в) ринок грошей складається з ринку цінних паперів, середньо- та довгострокових займів, ринок капіталу – з облікового, валютного та міжбанківського ринків;

г) на ринку грошей здійснюються короткострокові депозитні операції, а на ринку капіталу – середньо- і довгострокові.

9. Канал капітального фінансування грошового ринку у якості головного інструмента використовує:

а) акції;

в) казначейські векселя;

б) облігації;

г) похідні фінансові інструменти.

10. Що характеризує зміни в часі загального рівня цін на всі товари та послуги, що реалізовані кінцевим споживачем:

а) індекс споживчих цін;

в) дефлятор ВВП;

б) індекс цін виробників;

г) грошово-кредитний мультиплікатор.

Список використаних джерел:

1. Макконел К. Р., Брю С. Л. Экономикс: учебник. URL: <http://institutiones.com/download/books/805-economics.html> (дата звернення 05.01.2019).
2. Харрис Л. Денежная теория. М. : Прогресс, 1990. 728 с.
3. Про затвердження Положення про ведення касових операцій у національній валюті в Україні: Постанова Правління Національного банку України від 29.12.2017 р. № 148. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0148500-17> (дата звернення 05.01.2019).
4. Про затвердження Інструкції про безготівкові розрахунки в Україні в національній валюті: Постанова Національного банку України від 21.01.2004 № 22. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0377-04> (дата звернення 05.01.2019).
5. Грошові агрегати. Офіційне Інтернет-представництво Національного банку України. URL : https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=123272 (дата звернення 05.01.2019).
6. Таргетування інфляції. Офіційне Інтернет-представництво Національного банку України. URL : https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=123682 (дата звернення 05.01.2019).
7. Михайловська І. М., Ларіонова К. Л. Гроші та кредит : практикум. Львів : Новий Світ-2000. 2008. 312 с.
8. Про національний банк України: Закон України від 20.05.1999 № 679-XIV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/679-14> (дата звернення 05.01.2019).
9. Стратегії монетарної політики на 2016-2020 рр. Офіційне Інтернет-представництво Національного банку України. URL: https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=20985224 (дата звернення 05.01.2019).
10. Основні засади грошово-кредитної політики на 2019 рік та середньострокову перспективу. Офіційне Інтернет-представництво Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=77912166> (дата звернення 05.01.2019).

РОЗДІЛ 12

ІНВЕСТИЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

12.1 Теоретичні засади здійснення інвестиційної діяльності

У сучасному світі економічне зростання забезпечується передусім через інвестування. Інвестиції – це економічні ресурси, які вкладаються з метою зростання реального капіталу суспільства: розширення та модернізації виробництва; формування виробничо-збутової бази та адекватної виробничої, логістичної, соціальної інфраструктури; створення товарно-матеріальних запасів та резервів; підготовки та підвищення кваліфікації персоналу відповідно до вимог розвитку економіки та науково-технічного прогресу, розвитку науки та впровадження її результатів у практичну діяльність, збереження історично-культурної спадщини тощо.

У Законі України «Про інвестиційну діяльність» [1] інвестиції трактуються як усі види майнових та інтелектуальних цінностей, котрі вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності, в результаті яких створюється прибуток (дохід) або досягається соціальний ефект. Відповідно під інвестиційною діяльністю мається на увазі сукупність практичних дій громадян, юридичних осіб і держави щодо реалізації інвестицій (рис. 12.1).

Відповідно до українського законодавства інвестиції можуть існувати в грошовій та матеріальній формах, у формі майнових прав та інших цінностей. З цього визначення випливає, що будь-яке інвестування здійснюється у формі вкладання цінностей у вигляді людських, матеріальних та фінансових ресурсів. Крім того, інвестиційна діяльність неможлива без суб'єктів (інвесторів), які приймають рішення про інвестування ресурсів, у ролі яких можуть виступати державні органи влади, фізичні та юридичні особи України та інших держав.

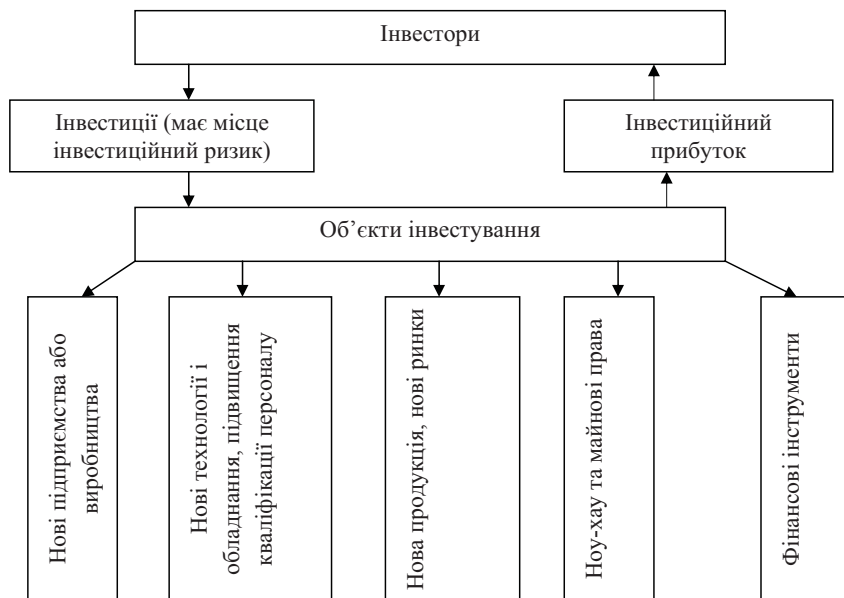


Рис.12.1. Схема інвестиційної діяльності

Різні школи економічної думки свої підходи у визначенні поняття «інвестиції» будують на підґрунті зв'язку інвестицій з одержанням доходу як основної мети інвестора, з компенсацією відмови від поточного споживання та з ризиками, що зазнає суб'єкт інвестиційної діяльності. Крім того, можна говорити про визначення сутності терміна «інвестиції» через наступні підходи:

– *макроекономічний*, який ґрунтується на тезі, що інвестиції виступають частиною сукупних витрат на рівні економіки і основою накопичення й оновлення основного капіталу, що визначає технологічний уклад і структуру економіки, темпи її зростання;

– *мікроекономічний*, який ґрунтується на тезі, що інвестиції є процесом створення засобів виробництва і людського капіталу з метою отримання прибутку від виробничо-збутової діяльності;

– *фінансовий*, який ґрунтується на тезі, що інвестиції – це процес обміну вартостями між сьогодишніми поточними витратами та майбутніми вигодами.

Будь-який підхід передбачає процесійну складову, тобто певну послідовність етапів, що забезпечує отримання результату.

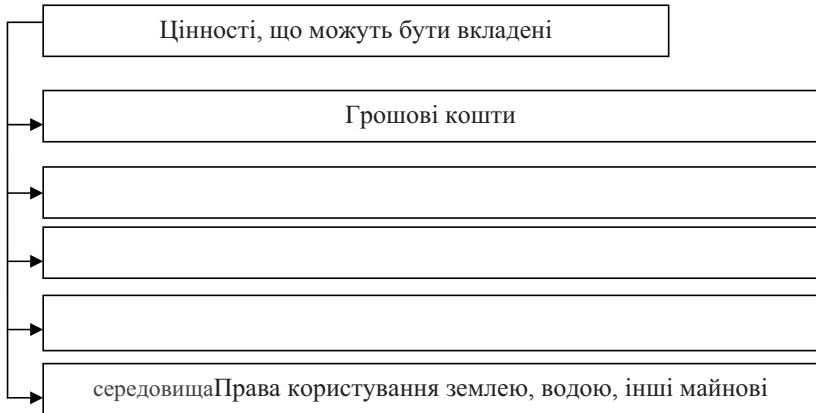


Рис. 12.2. Ресурси, що залучаються у процес інвестування

Інвестиційний процес трактується як процес залучення інвестора до об'єкта інвестицій за допомогою фінансування останнього з метою одержання інвестиційного доходу. Об'єктом інвестування виступає майно в різних формах (рис. 12.2), на яке витрачено певні ресурси та яке використовується для досягнення поставленої інвестором мети.

На поточний момент не існує єдиного підходу до класифікації інвестицій, так, німецький професор Вайнріх пропонує поділяти інвестиції відповідно до об'єктів їхнього застосування:

- інвестиції у майно (матеріальні інвестиції) – інвестиції у будівлі, споруди, технологічні лінії, запаси матеріалів;
- фінансові інвестиції – придбання будь-яких видів цінних паперів;
- нематеріальні інвестиції – наукові дослідження, патенти, ліцензії, реклама, підготовка кадрів.

Більш широкий і детальний підхід передбачає наступний поділ інвестицій (рис. 12.3).

Найбільш важливим поділом з позиції управління інвестиційною діяльністю підприємства є поділ за об'єктом інвестування. На рис. 12.3 за цією ознакою інвестиції поділялися на чотири групи – реальні, фінансові, інтелектуальні та інноваційні. Існує і інший підхід, який засновано на припущенні, що реальні інвестиції – це будь-які вкладення, спрямовані на зростання вартості підприємства. Уільям Ф. Шарп та автори підручника «Інвестиції» вважають основною класифікацією інвестицій на реальні та фінансові. Реальні інвестиції – вкладання у будь-який тип матеріальних та нематеріальних активів (земля, обладнання, споруди, патенти, ноу-хау, реклама). Фінансові інвестиції – вкладання у цінні папери з метою отримання контролю над підприємством чи отримання доходу [3].

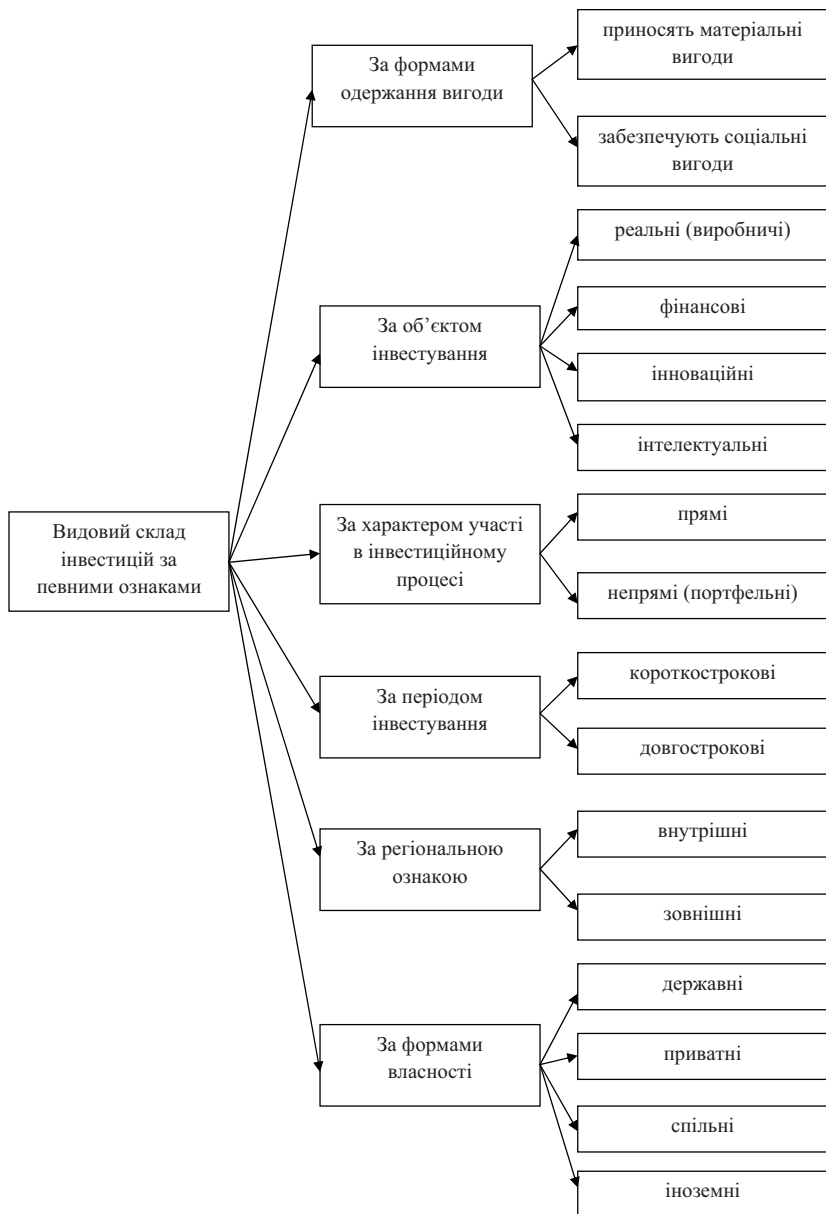


Рис. 12.3. Класифікація інвестицій [2]

Іноді термін «реальні інвестиції» у такому тлумаченні застосовують як синонім поняття «капітальні вкладення». Капітальні вкладення – це періодично здійсненні довгострокові витрати капіталу на відтворення основних виробничих фондів і об'єктів соціального характеру підприємства.

Для будь-якого підприємства важлива розумна та цілеспрямована інвестиційна діяльність, яка складається з сукупності рішень та практичних дій з реалізації інвестицій. Інвестування ресурсів у реалізацію різних проектів здійснюється залежно від політики інвестора і орієнтовано на досягнення визначених інвестором цілей, якими може бути: підвищення рентабельності діяльності, модернізація устаткування, випуск нової продукції, освоєння нових ринків, збільшення частки існуючого ринку, технологічний прорив, проведення політики щодо обмеження можливої конкуренції, зростання ринкової вартості підприємства.

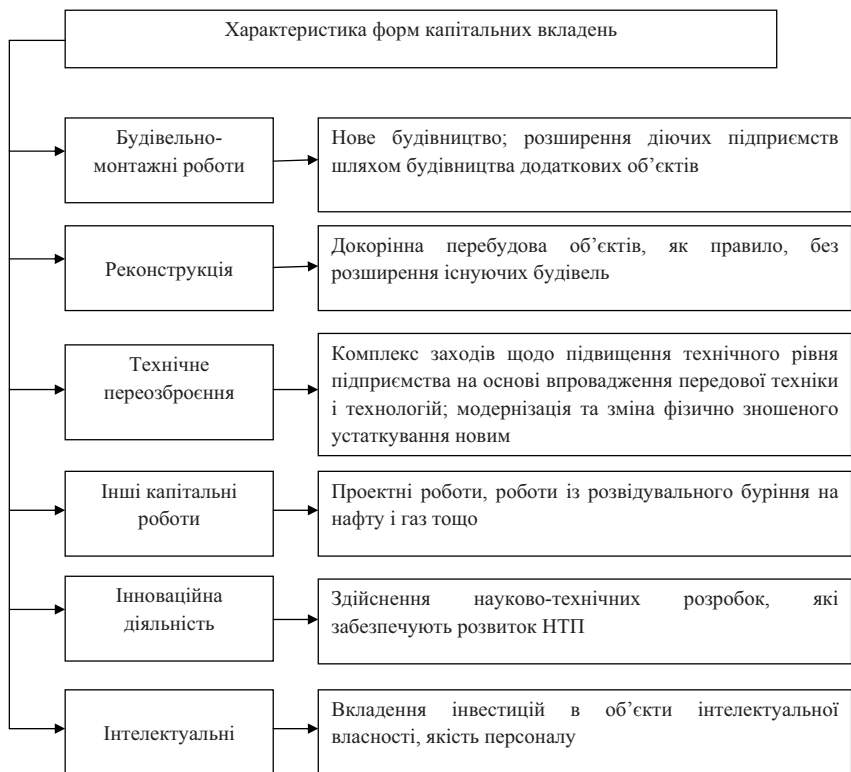


Рис. 12.4. Форми капітальних вкладень

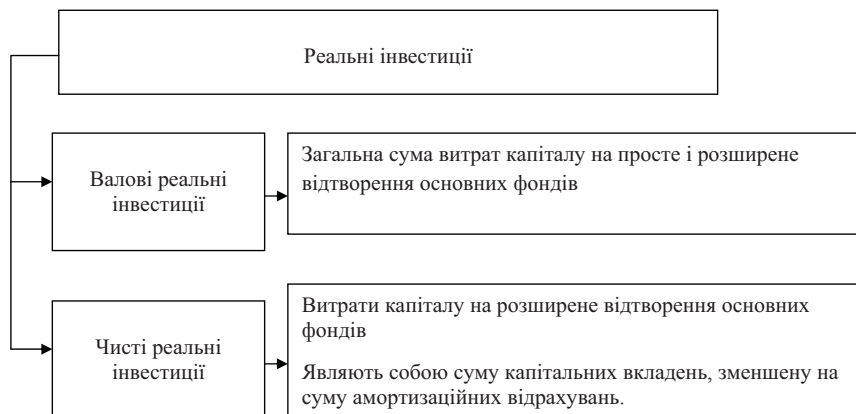


Рис. 12.5. Види реальних інвестицій за джерелами формування та функціональною спрямованістю

Для здійснення інвестування підприємства можуть використовувати фінансові ресурси, як власні, тобто сформовані в результаті господарчої діяльності, так зовнішні, що залучені та позичені на фінансових ринках та з інших джерел. Виділяють валові та чисті реальні інвестиції.

Валові інвестиції – це загальна сума інвестицій у приріст основних і оборотних активів без урахування джерела надходження грошей.

Чисті інвестиції – це сума інвестицій, профінансована за рахунок коштів без врахування суми амортизації.

Інвестиційному процесу притаманні всі ознаки системи: у ньому завжди присутній інвестор, об'єкт інвестицій, зв'язок між ними (інвестування з метою одержання інвестиційного доходу) і середовище, у якому вони існують (інвестиційний клімат). І якщо перші дві складові можуть реалізовуватися на мікрорівні, то створенням сприятливого інвестиційного клімату повинна опікуватися держава, а зв'язок виступає фундаментом, який дозволяє поєднати усі складові в єдине ціле [4].

Україна, як і більша частина економік, що розвиваються, відчуває брак коштів для інвестування. Тому значна увага повинна приділятися формуванню сприятливого інвестиційного клімату (сукупності політичних, правових, економічних і соціальних умов, що створюють умови та сприяють інвестиційній діяльності інвесторів) та залученню іноземних інвестицій, що здатні суттєво розширити пропозицію як інвестиційних ресурсів, так і об'єктів інвестування. У Законі України «Про інвестиційну діяльність» значна увага приділяється саме формам і видам інвестиційної діяльності нерезидентів (рис. 12.6).



Рис. 12.6. Форми і види іноземних інвестицій [1]

Формування сприятливого інвестиційного клімату забезпечується за умов:

- політичної стабільності у країні;
- досконалої нормативно-законодавчої бази;
- розвинутого (у тому числі інституційно) фондового ринку;
- фінансово-кредитної системи, що має перспективу стабільного зростання;
- сформованого попиту на інвестиції, та їхнього матеріально-технічного забезпечення.

Підводячи підсумки, зазначимо, що під поняттям «інвестиції» доцільно мати на увазі всі види економічних ресурсів, незалежно від їхніх форм і джерел походження, що розміщуються у певних об'єктах з метою отримання додаткових благ чи досягнення інших цілей інвестора, і їхнє використання компенсує інвестору відмову від поточного споживання та ризику, що супроводжують таку діяльність.

12.2 Інвестиційний проект та оцінка його ефективності

Інвестиційний проект – одна з основних складових інвестиційного процесу. Існують різні визначення цього поняття, які розкривають окремі елементи його сутності. Серед них виділяють два концептуальні підходи: інвестиційний проект – як певний документ та інвестиційний проект – як комплекс дій щодо реалізації інвестиційних намірів (рис. 12.7).

Перший підхід допускає певні спрощення і у практичній діяльності наближує інвестиційний проект до техніко-економічного обґрунтування або бізнес-плану. Таке спрощення недоцільно, оскільки не враховує особливостей інвестиційної діяльності. До них відносять – потребу у значних початкових інвестиціях, які опановуються протягом тривалого часу, введення в експлуатацію та вихід на проектну потужність теж здійснюється поетапно, значні поточні інвестиції, що пояснюється потребами у додатковому обіговому капіталі, ремонті та т.ін.

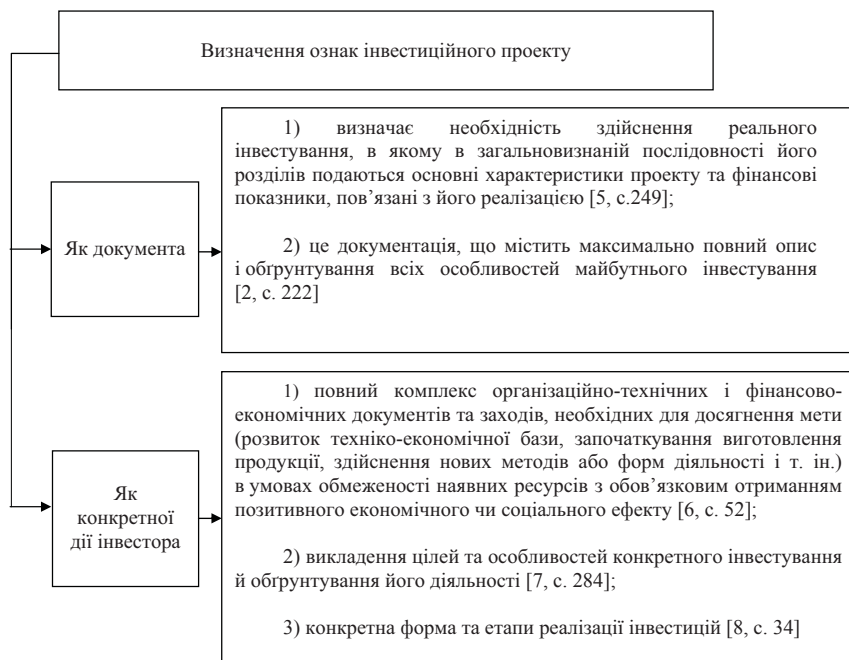


Рис. 12.7. Підходи до тлумачення поняття «інвестиційний проект»

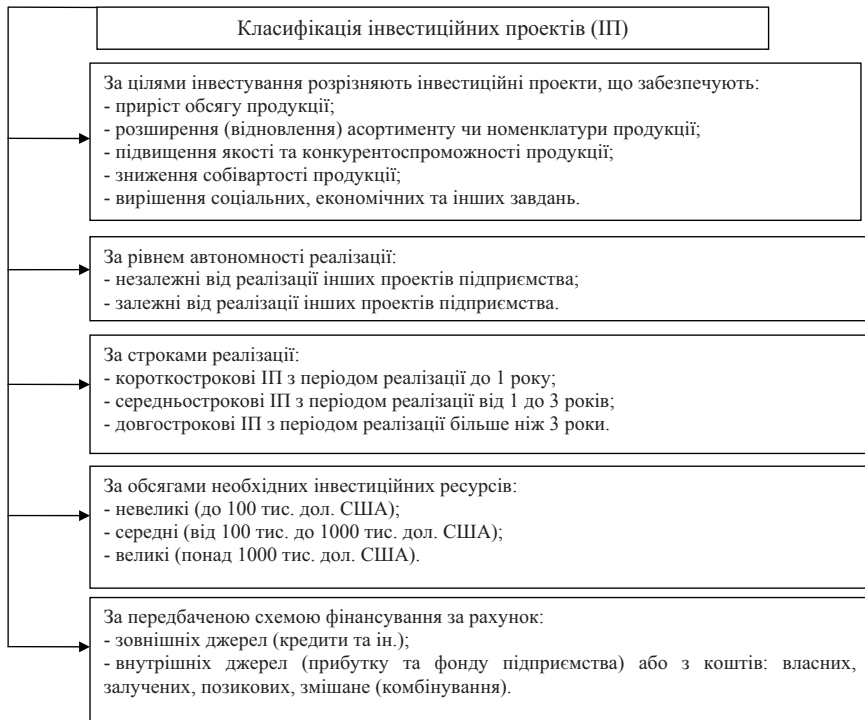


Рис. 12.8. Класифікація інвестиційних проектів

Тому доцільно інвестиційний проект розглядати не тільки як план і обґрунтування, а й певний комплекс дій щодо здійснення інвестування відповідно до мети інвестора.

Науково-технічна революція, широке впровадження у практичну діяльність відкриттів та винаходів призводять до скорочення періоду існування технологічного укладу і корисного терміну використання конкретного товару чи технології, тому підприємства змушені постійно впроваджувати нові інвестиційні проекти, які можна класифікувати за наступними ознаками (рис. 12.8).

Впровадження інвестиційного проекту, його вид і форма залежать від мети інвестиційної діяльності, її пріоритетів та стратегії досягнення інвестиційних цілей. Можливі стратегії при інвестуванні наведені в табл. 12.1.

Таблиця 12.1

Стратегічні альтернативи в інвестуванні

№ з/п	Вид стратегії	Основні напрями реалізації стратегії
1	Зростання	Прагнення до розширення напрямів діяльності за рахунок інвестицій; піклування про підвищення рівня інвестиційної привабливості
2	Стабілізація	Прагнення до оптимізації витрат за рахунок зменшення постійної їх частини; стабільності зовнішніх та внутрішніх джерел фінансування інвестиційної діяльності
3	Скорочення	Скорочення внутрішньої системи інвестиційного управління, зменшення інтенсивності інвестування, перерозподіл інвестиційних ресурсів

Залежно від стадії життєвого циклу інвестиційного проекту змінюються його стратегічні, поточні та інвестиційні цілі (табл. 12.2).

Але незалежно від стратегічних і поточних цілей, масштабу проекту та строків його впровадження, його аналіз здійснюється за певною схемою, яка дозволяє оцінити проект з різних сторін: комерційної, технічної, фінансової, економічної та інституційної, а також стійкості до ризиків. Загальна схема розгляду проекту представлена на рис. 12.9.

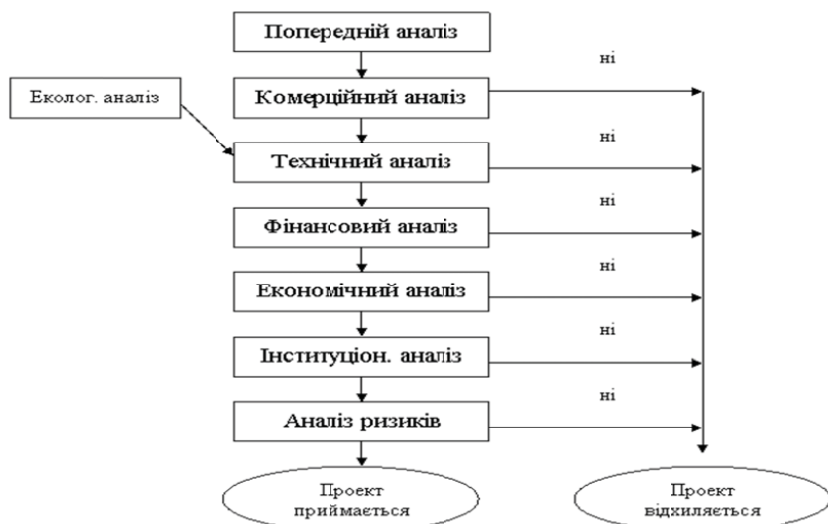


Рис.12.9. Загальна послідовність аналізу проекту

Таблиця 12.2

Формування стратегічних цілей інвестиційних проектів
за життєвим циклом підприємства [9]

Характер цілей	Стадії життєвого циклу підприємства						
	«Народження»	«Дитинство»	«Юність»	«Рання зрілість»	«Остаточна зрілість»	«Старіння»	«Відродження»
1. Головна стратегічна мета	Вихід на ринок	Укріплення ринкової позиції	Суттєве розширення ринкового сегменту	Розширення ринку і диверсифікація діяльності	Галузева диверсифікація	Забезпечення стабілізації обсягу діяльності	Істотне відновлення форм і напрямків діяльності
2. Основна мета точної діяльності	Забезпечення виживання в разі збиткової діяльності	Забезпечення беззбитковості діяльності	Закріплення на плановій нормі прибутку	Зростання і стабілізація прибутку	Забезпечення максимального прибутку	Збереження прибутку, платоспроможності і фінансової стійкості	Забезпечення умов для високих темпів зростання прибутку
3. Основна мета інвестиційної діяльності	Початок реального інвестування у формі капітальних вкладень	Завершення реального інвестування у формі капітальних вкладень	Розширення діяльності за рахунок новогореального інвестування і початок фінансування	Продовження реального інвестування для розширення діяльності за значного розширення обсягу і форм фінансового інвестування	Здійснення інвестування в обсягах, що забезпечують технічне переозброєння і широкомасштабне фінансове інвестування	Забезпечення реального і фінансового інвестування в розмірах, що забезпечують збереження необхідного обсягу діяльності	Великомасштабне реальне інвестування, пов'язане з різними формами диверсифікації діяльності

Така послідовність дозволяє визначити значну частину факторів впливу та «вузькі місця» реалізації проекту. Підприємства, що динамічно розвиваються та мають високий рівень конкурентоспроможності, одночасно можуть розглядати декілька альтернативних проектів і обрати оптимальний – найважливіша задача. Прийняття рішення щодо доцільності реалізації проекту здійснюється на підставі оцінки ефективності інвестиції.

Методи оцінки інвестиційних проектів умовно можна поділити на статистичні і динамічні.

Статистичні методи не враховують фактор часу, тобто не враховують те, що вартість грошей в часі змінюється. Вони використовуються в інвестиційних проектах, що реалізуються протягом одного року.

Динамічні методи враховують фактор часу. Вони застосовуються для оцінки інвестиційних проектів, термін реалізації яких більше одного року.

При застосуванні статистичних методів оцінки інвестиційних проектів використовують два взаємопов'язані показники, за якими визначають абсолютну ефективність інвестицій.

Абсолютна ефективність капіталовкладень визначається за допомогою таких показників:

1) коефіцієнт економічної ефективності (прибутковості) для окремих проектів;

– для форм відтворення виробничих активів діючих підприємств:

$$k_{e.e} = \frac{\Delta\P}{KB}; \quad (12.1)$$

– для об'єктів, що будуються:

$$k_{e.e} = \frac{\Pi}{KB}, \quad (12.2)$$

де $k_{e.e}$ – коефіцієнт економічної ефективності (прибутковості);

$\Delta\P$ – приріст прибутковості в результаті вкладення інвестицій, тис. грн;

Π – загальна сума прибутку, в результаті вкладення інвестицій, тис. грн;

KB – сума капітальних вкладень, тис. грн.

2) періоду (строку) окупності інвестицій за окремими проектами.

Строк окупності капітальних вкладень є оберненим показником до коефіцієнта економічної ефективності:

$$T = \frac{1}{k_{e,e}}, \quad (12.3)$$

або

$$T = \frac{KB}{\Delta\P}, \quad (12.4)$$

де T – строк окупності капітальних вкладень.

Оцінка ефективності інвестицій у динамічних моделях здійснюється на основі наступних показників (рис. 12.10) [5].

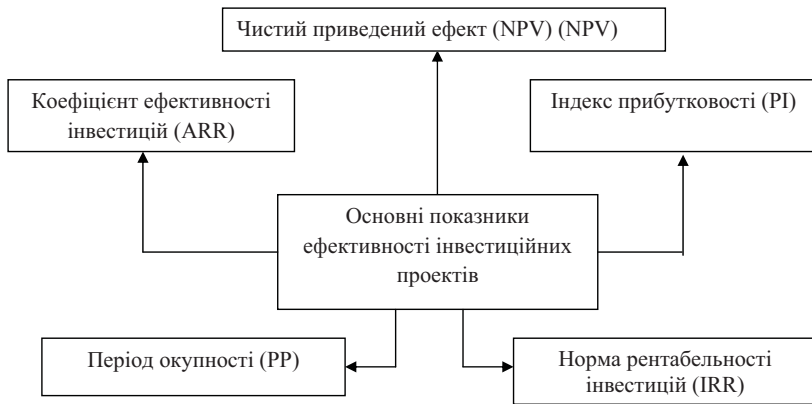


Рис. 12.10. Основні показники оцінки ефективності інвестиційного проекту

Детальніше розглянемо кожен з цих показників (табл. 12.6).

Таблиця 12.6

Основні показники ефективності інвестиційного проекту [10]

Назва показника	Формула розрахунку	Доцільність використання
Чистий дисконтований дохід (NPV)	$NPV = \sum_{t=0}^{t=T} \frac{CF_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=0}^{t=T} \frac{(C_0)_t}{(1+r)^t}$	<p>Дає змогу отримати абсолютну величину ефекту від реалізації проекту. Метод розрахунку чистого приведеного ефекту (NPV) заснований на порівнянні дисконтованих доходів та інвестиційних витрат за проектом. Проект схвалюють за умови, коли $NPV > 0$.</p>

Продовження табл. 12.6

Внутрішня норма дохідності (IRR)	$\sum_{t=0}^{T-1} \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} + \sum_{t=0}^{T-1} \frac{(C_0)t}{(1+IRR)^t} = 0$	Показує верхню межу припустимого рівня дисконтної ставки, перевищення якої робить проєкт збитковим. Якщо IRR є вищим заданої граничної ставки дисконтування r , проєкт рекомендується для реалізації.
Модифікована внутрішня норма дохідності (MIRR)	$\sum \frac{(C_0)_t}{(1+r)^t} = \frac{\sum CF_t(1+r)^{T-t}}{(1+MIRR)^T}$	Модифікована внутрішня норма дохідності MIRR передбачає знаходження такої внутрішньої норми дохідності, яка зрівнює поточну оцінку інвестиційних витрат та майбутню вартість грошового потоку за проєктом, і розраховується при визначеній відсотковій ставці.
Індекс прибутковості чи дохідності (PI)	$PI = \frac{\sum_{t=0}^T \frac{CF_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=0}^T \frac{(C_0)_t}{(1+r)^t}}{\sum_{t=0}^T \frac{(C_0)_t}{(1+r)^t}}$	Дає змогу отримати відносну величину ефекту від реалізації проєкту. Метод розрахунку індексу дохідності інвестиції (PI), який розраховується діленням дисконтованих доходів на витрати за проєктом. Відповідно, коли NPV > 0, то PI > 1.
Дисконтований період окупності (DPB)	$C_0 = \sum_{t=1}^{BPB} \frac{CF_t}{(1+r)^t}$	Дає змогу визначити, який проміжок часу необхідний для того, щоб відшкодувати початкові інвестиції з урахуванням часу

Примітки: CF_t – грошовий потік у році t ; C_0 – початкові інвестиції; T – економічний строк життя інвестицій; t – порядковий номер року від початку реалізації проєкту; r – ставка дисконту, од. річних.

У процесі прийняття рішення про інвестування враховуються всі значущі чинники внутрішнього і зовнішнього середовища, а також прийнятний рівень ризику.

12.3 Організаційно-економічні механізми управління інвестиційною діяльністю підприємств

Ефективна інвестиційна діяльність виступає основою розвитку підприємства та зростання його конкурентоспроможності, тому впровадження інвестиційного менеджменту як складової системи управління вважається запорукою динамічного функціонування

суб'єкта господарювання у майбутньому. Практична площина використання інвестиційного менеджменту дозволяє його трактувати не лише як систему наукових знань та підтвердженого і апробованого досвіду, а ще і як властивий кожному підприємству підхід до прийняття рішень з питань реалізації інвестиційних проєктів з урахуванням стратегії розвитку, стилю управління та схильності до ризиків.

Основна мета інвестиційного менеджменту забезпечує досягнення загальної мети діяльності підприємства, оскільки сама інвестиційна діяльність виступає складовою діяльності підприємства. І полягає у розробці та реалізації такої інвестиційної стратегії, яка дозволяє досягти: підвищення вартості підприємства, збільшення ефективності його діяльності та дохідності для власників, зниження чутливості до ризиків тощо. Деталізація поставленої мети здійснюється через наступні завдання (рис. 12.11).

Реалізація цих завдань зіштовхується з об'єктивними обмеженнями, що впливають із самої сутності інвестиційної діяльності: необхідністю мінімізації інвестиційного ризику, щоб не втратити інвестований капітал та можливі прибутки; адекватною оцінкою вартості коштів з доступних джерел та потреб у фінансуванні проєкту, щоб підтримати ліквідність підприємства на встановленому рівні; розробкою програм прискореної реалізації інвестиційних проєктів.

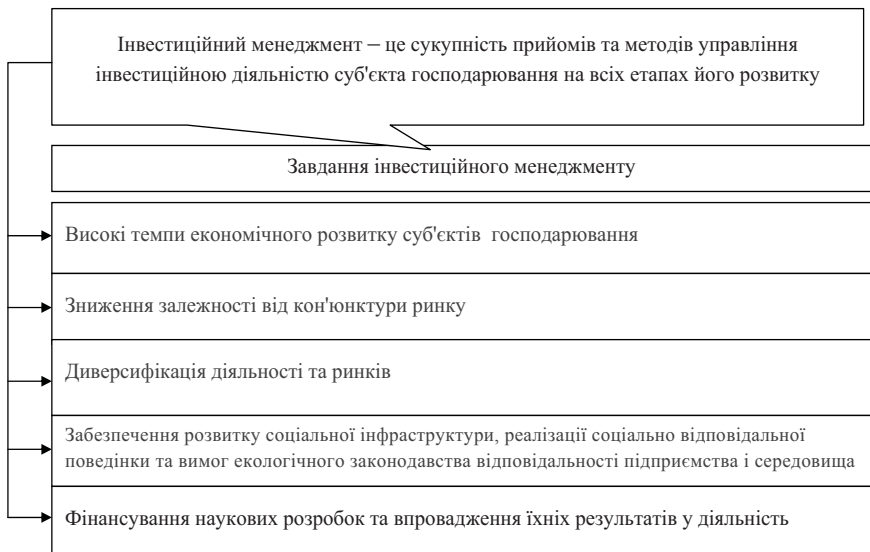


Рис. 12.11. Сутність та завдання інвестиційного менеджменту

Тому менеджери, що займаються інвестиційною діяльністю, визначають наступні етапи управління:

1. оцінка поточного стану інвестиційного клімату, кон'юнктури, зовнішнього середовища та їхнє прогнозування на весь період реалізації проекту;
2. формування загального бачення та стратегії інвестиційної діяльності організації як основи, що забезпечує зростання основної діяльності підприємства, або додаткові потоки від реалізованих фінансових інвестицій;
3. розробка, виходячи з визначених потреб інвестиційної діяльності, політики формування джерел фінансування та їхнє взаємоузгодження;
4. експертиза та вибір найбільш ефективніших інвестиційних проектів та інструментів;
5. встановлення бажаних параметрів інвестиційного портфеля за критеріями дохідності, ризик та ліквідність;
6. формування інвестиційного портфеля, поточне управління окремими програмами чи проектами, реалізація заходів із досягнення встановлених параметрів та мінімізація ризиків;
7. здійснення контролю та внесення поточних змін у систему управління інвестиційною діяльністю.

Управління інвестиційною діяльністю може реалізовуватися у різних формах: управління окремим проектом, у тому випадку, коли підприємство реалізує великий проект, який здатний суттєво змінити параметри бізнесу; менеджмент інвестиційного портфеля, який складається із сукупності невеликих проектів реального чи фінансового інвестування, управління якою здійснюється як єдиним цілим; управління джерелами фінансування інвестиційної діяльності. При цьому управління інвестиційними ресурсами здійснюється за наступною схемою (рис. 12.12).

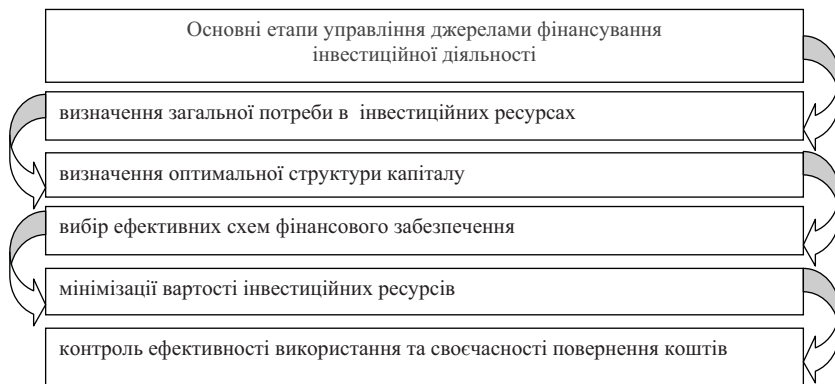


Рис. 12.12. Основні етапи управління джерелами фінансування інвестиційної діяльності

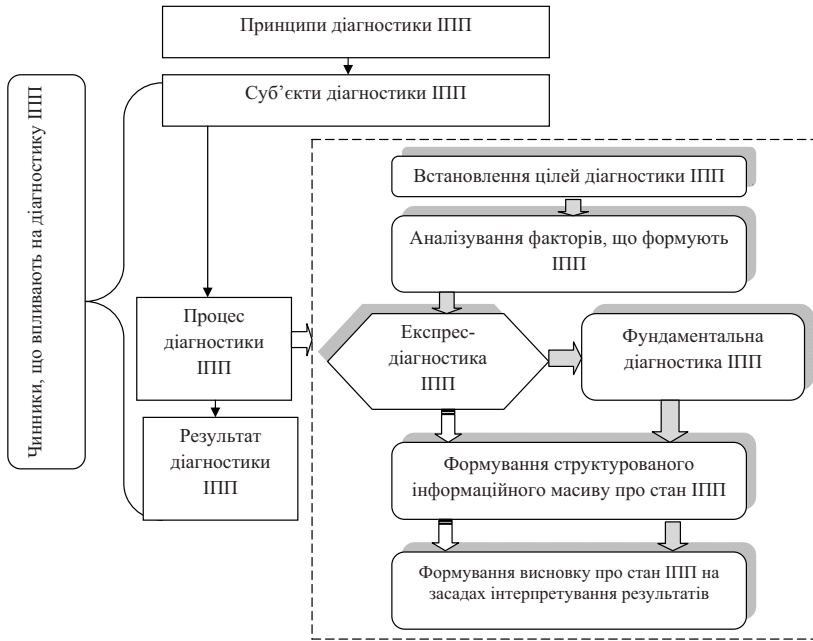


Рис. 12.13. Схема діагностики інвестиційної привабливості промислового підприємства [12]

Оцінюючи можливість реалізувати інвестиційний проект, більшість підприємств розраховує не тільки на власні кошти. Можливості суб'єкта господарювання вільно залучати кошти на фінансовому ринку визначаються як зовнішніми факторами (наявність вільних коштів, економічна кон'юнктура, грошово-кредитна політика тощо), так і внутрішніми, які визначаються через інвестиційну привабливість. Інвестиційна привабливість – універсальний індикатор, що свідчить про бажання інвесторів взяти участь у реалізації проекту. Вона може визначатися для країни в цілому, конкретної галузі, регіону, підприємства і окремого проекту.

Інвестиційна привабливість підприємства цікавить будь-якого потенціального інвестора, який проаналізує наявність і стан техніко-технічної бази підприємства, вартість і рівень зносу необоротних активів; структуру активів та рівень забезпечення запасів довгостроковими договорами з постачальниками, зв'язки з іншими підприємствами та місце підприємства на ринку; рівень попиту та якість продукції, що виготовляється, управлінсько-організаційну структуру та персонал, структуру витрат та рентабельність, джерела формування ресурсів підприємства та план його розвитку і багато іншого (рис. 12.13). Для

попередньої оцінки і швидкої відмови від участі у фінансуванні проекту, відповідно до світової практики, оцінюють показники, що характеризують питому вагу підприємства на ринку чи у галузі, його платоспроможність (і на поточний момент, і на період потенційного інвестування), рентабельність та ринкову вартість підприємства.

Для більш глибокого аналізу використовуються результати аналізу інвестиційної привабливості країни, реалізації проекту, ринку, галузі, фінансового стану та перспектив розвитку підприємства, тобто застосовується комплексний підхід до оцінки. Потенційні інвестори для прийняття остаточного рішення здійснюють юридичну, техніко-технологічну, фінансово-економічну експертизу документів, застосовують маркетингові дослідження, PEST і SWOT аналіз, використовують поглиблений фінансовий аналіз, для проведення якого використовують фінансову та бухгалтерську звітність за декілька років.

Якщо інвестор приймає рішення щодо конкретного проекту, тоді послідовність проведення аналізу та прийняття рішення має наступний вигляд (рис. 12.14).

Інноваційна стратегія підприємства являє собою комплекс взаємопов'язаних рішень, спрямованих на створення нового, реорганізацію та оновлення діючого підприємства з метою його ефективного та тривалого функціонування та збільшення його ринкової вартості, що засновано на прогнозуванні змін інвестиційного клімату та плануванні внутрішніх умов реалізації інвестиційного проекту.

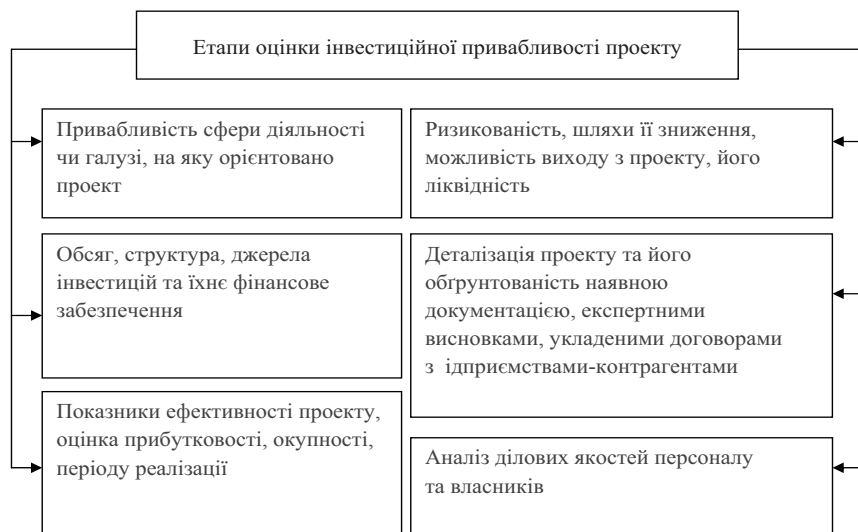


Рис. 12.14. Етапи оцінки інвестиційної привабливості проекту

Процес розробки та реалізації інвестиційної стратегії базується на необхідності досягнення цілей та орієнтирів, що визначено загальною стратегією розвитку суб'єкта господарювання. Відправною основою інвестиційної стратегії є поточний стан підприємства, його техніко-технологічна база, інфраструктура, наявні фінансові ресурси, накопичений інтелектуальний капітал тощо.

Формуючи інвестиційну стратегію, керівництво підприємства намагається відповісти на глобальні питання: доцільність, напрям та загальний обсяг змін, проміжні та кінцеві результати, загальний обсяг ресурсів та часу, що знадобиться для їхнього отримання. Навіть сформоване та обґрунтоване рішення нічого не змінювати – це теж стратегія, вартість якої визначається неотриманими можливими прибутками від реалізації альтернативних стратегій.

Процес розробки та впровадження інноваційної стратегії являє собою органічну сукупність процесів, що послідовно реалізуються.

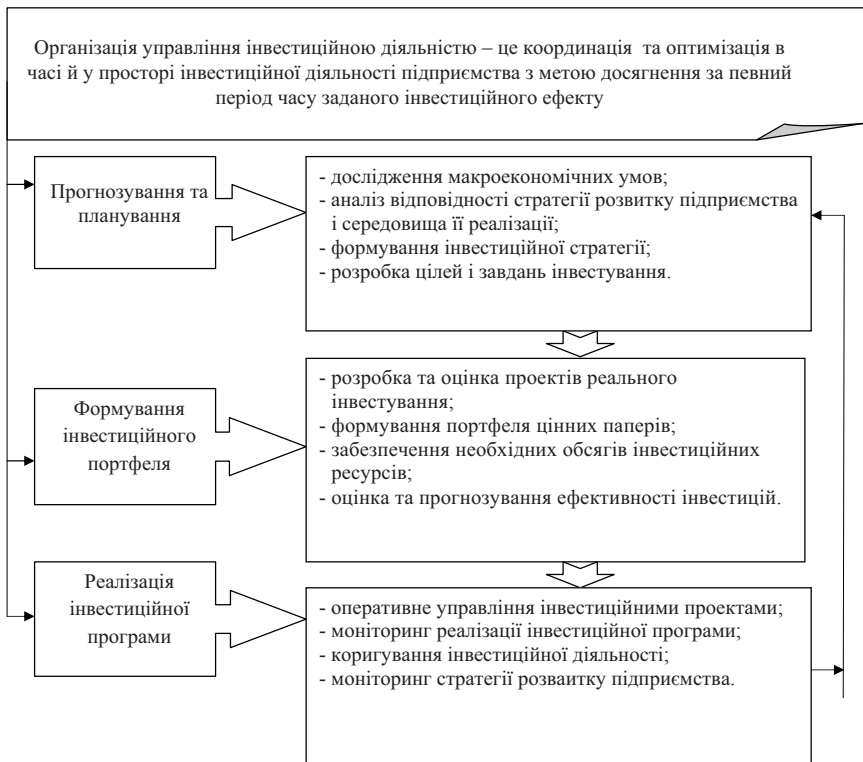


Рис. 12.15. Послідовність управління інвестиційною діяльністю

Перший етап – оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства, виходячи зі стану зовнішнього середовища та його цільових орієнтирів розвитку. З цією метою можуть використовуватися стандартні методики та залучатися фахівці для оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Другий етап – вибір інноваційних пріоритетів. Цей етап є підґрунтям для майбутнього процесу реалізації інноваційної стратегії, оскільки надання визначеному напрямку інноваційної діяльності статусу пріоритету передбачає виконання певних дій – отримання прав інтелектуальної власності, формування ресурсного забезпечення та відповідних виробничих потужностей, підготовка кадрів тощо.

Третій етап – визначення інноваційного потенціалу, що характеризує ключову здатність до виробництва та реалізації інноваційних технологій та продукції. Інноваційний потенціал промислового підприємства виступає сукупністю різних ресурсів, необхідних і наявних для проведення в необхідних масштабах інноваційної діяльності за визначеними критеріями її ефективності. Інноваційний потенціал крім технічного потенціалу включає фінансовий, трудовий та управлінський потенціал, а також наявність часу, достатнього для реалізації проекту. Всі ці види потенціалу не тільки взаємозалежні, а й ще взаємопов'язані. Інноваційний потенціал промислового підприємства доцільно формувати і розвивати цілеспрямовано, спираючись на цілі та пріоритети інноваційного розвитку. Крім виділення складових інноваційного потенціалу, на цьому етапі доцільно провести оцінку конкурентної позиції відповідно до рівня використання підприємством інноваційного потенціалу. Це дає можливість сформувати вектори прогресивного або регресивного руху за чотирма основними ступенями його сформованості. Це передбачає виділення – згаслого інноваційного потенціалу, нереалізованого інноваційного потенціалу, частково реалізованого інноваційного потенціалу та реалізованого інноваційного потенціалу. Перша позиція є найбільш проблематичною, оскільки вимагає додаткових зусиль щодо пошуку інноваційних можливостей та ресурсів для їхньої реалізації.

Четвертий етап – формування системи підцілей. Найчастіше на цьому етапі використовуються «дерево цілей» розвитку підприємств, що дозволяє об'єднати економічні потреби підприємства з механізмом їхнього задоволення з урахуванням поточного стану внутрішнього і зовнішнього середовища.

Для промислових підприємств, що мають низький рівень інноваційного потенціалу, стратегічною ціллю є формування системи відносин у інноваційній сфері з тим, щоб виникла потреба здійснення інноваційної діяльності, яка адекватна викликам сьогодення і майбутнього. Для промислових підприємств, що мають середній рівень

інноваційного потенціалу, стратегічна мета полягає у накопиченні та розвитку наявного інноваційного потенціалу. Промислові підприємства з високим рівнем інноваційного потенціалу орієнтуються на підвищення його рівня з тим, щоб здійснювати вплив на формування та розвиток інноваційного ринку. Кожній стратегічній цілі відповідають певні підрозділи, що формує ієрархічну структуру, яка забезпечує безперервну інноваційну діяльність підприємства.

П'ятий етап – вибір та реалізація інноваційної стратегії. Широке трактування поняття «стратегія підприємства» дозволяє говорити про довгостроковий план досягнення мети розвитку на основі наявних ресурсів та з урахуванням можливих змін середовища. Реалізація інноваційних проектів тісно пов'язана з факторами часу та невизначеності, що вимагає стратегічного планування.

Реалізація інвестиційної стратегії ґрунтується на управлінні всіма бізнес-процесами, що формують механізм прийняття рішень, їхньої реалізації та контролю для досягнення запланованого результату.

Управлінню інвестиційною діяльністю підприємства притаманні стандартні функції менеджменту (планування, організація, мотивація та контроль) з урахуванням специфіки інвестиційного процесу, тобто обов'язкове врахування необхідності узгодження у часі і просторі усіх інвестиційних проектів та процесів їхнього забезпечення.

З метою організації управління інвестиційною діяльністю суб'єкта господарювання формується відповідна структура (служби, підрозділи, комунікації між ними, повноваження). Розміри та розгалуженість такої структури залежать від розмірів підприємства, масштабності та направленості його інвестиційної діяльності. Великі підприємства, що здійснюють розгалужену інвестиційну діяльність, створюють відділи і управління інвестиційної діяльності. Формування структури управління інвестиційною діяльністю здійснюється з урахуванням існуючої системи управління, виявлення ступеня впливу окремих підрозділів на інвестиційні рішення та їх реалізацію, формування структури управління інвестиційною діяльністю, надання їй окремим елементам власних повноважень, прав, обов'язків, планових завдань у вирішенні певних питань інвестиційної діяльності, формування системи внутрішнього та зовнішнього контролю діяльності такої структури.

На невеликих підприємствах обов'язки з управління інвестиційною діяльністю делеговані керівнику чи його заступнику.

Таким чином, взаємоузгодженість та підпорядкованість усіх етапів інвестиційної діяльності єдиній меті дозволяє побудувати ефективну систему управління інвестиціями, що дозволяє досягти цілі розвитку підприємства з оптимальними витратами ресурсів та часу за допустимого рівня ризиковості.

Питання для самоперевірки:

1. Охарактеризуйте економічну сутність інвестиції та основні критерії їхньої класифікації.
2. В чому полягає основна схема оцінки ефективності інвестицій без урахування та з урахуванням зміни вартості грошей у часі?
3. Поясніть основні переваги та недоліки методів оцінки доцільності інвестицій.
4. Назвіть основну мету управління інвестиційною діяльністю.
5. У чому полягає сутність технології управління інвестиційною діяльністю?
6. Які можна виділити функції управління інвестиційною діяльністю?
7. У чому сутність інвестиційної привабливості?
8. Охарактеризуйте інвестиційну стратегію, її види, параметри та показники.
9. Охарактеризуйте процес розробки інвестиційної стратегії.
10. Визначте основні завдання інвестиційного менеджменту.

Тестові завдання

Умова виконання – оберіть одну чи кілька правильних відповідей.

1. Щодо співвідношення інвестицій і капіталовкладень можна стверджувати:
 - а) ці терміни є синонімами, тобто означають одне й те ж – вкладення грошових коштів;
 - б) терміни суттєво відрізняються, оскільки інвестиції – це витрати коштів інвестором на будь-які потреби, а капіталовкладення – лише в активи підприємства;
 - в) методика визначення ефективності інвестицій і капіталовкладень ідентична;
 - г) інвестиції і капіталовкладення – це довгострокові витрати капіталу.
2. Які з перерахованих показників являють собою відносні показники ефективності інвестицій:
 - а) чистий грошовий потік;
 - б) дискontований грошовий потік;
 - в) індекс прибутковості;
 - г) прибуток підприємства;
 - д) рентабельність підприємства.
3. Згідно з класифікацією інновацій, розробку нової технології слід віднести до наступних їх видів:

а) продуктової;	в) радикальної;
б) процесної;	г) поліпшуючої;
д) псевдоінновації.	
4. Які із тверджень розкривають сутність процесу дискontування? Дискontування – це:
 - а) приведення витрат до майбутньої вартості;
 - б) приведення витрат і результатів до поточної вартості;
 - в) процес, що характеризує нарощення витрат і результатів;
 - г) процес, зворотний нарощенню.

5. Які висловлення щодо форм розвитку підприємства є правильними:
- а) під час реконструкції удосконалюється тільки активна частина основних фондів;
 - б) технічне переозброєння потребує найменших витрат капіталу, ніж інші форми розвитку;
 - в) віковий склад обладнання, динаміка коефіцієнтів його зносу і оновлення чітко й однозначно вимірюють момент технічного переозброєння;
 - г) незважаючи на вік, рівень зносу устаткування, рішення про технічне переозброєння необхідно обґрунтувати економічно;
 - д) створення нового підприємства, хоча й потребує найбільших витрат, є найбільш ефективною формою розвитку.
6. Як правило, впровадження нової техніки призводить до наступних економічних наслідків:
- а) зростає фактичний обсяг виробництва;
 - б) знижується трудомісткість продукції і одержують економію на заробітній платі основних робітників;
 - в) мають місце додаткові капіталовкладення;
 - г) зростають амортизаційні відрахування і витрати на утримання і експлуатацію обладнання;
 - д) зростають прибуток і рентабельність виробництва.
7. Принципи, які необхідно використовувати у методах оцінки ефективності інвестицій:
- а) чим простіший метод розрахунку, тим краще для інвестора;
 - б) основа вибору варіантів інвестування – мінімум витрат: поточних, капітальних, приведених;
 - г) економічний ефект визначають за розрахунковий період;
 - д) обов'язкове врахування чинника часу, навіть у випадку незмінності прибутку чи грошового потоку у різні роки;
 - е) економічний ефект знаходиться шляхом зіставлення отриманих результатів і понесених витрат.
8. Підприємство фінансувало розширення одного із цехів, добуудувавши виробничу площу і розмістивши на ній технологічне обладнання. Витрати капіталу слід віднести до:
- а) інвестицій в інтелектуальний капітал;
 - б) капітальних інвестицій;
 - в) реінвестицій;
 - г) фінансових інвестицій.
9. Вкладення будь-яких видів майнових та інтелектуальних цінностей, що мають на меті отримання прибутку чи досягнення соціального ефекту, називаються:
- а) інвестиції;
 - б) інновації;
 - в) капітальні вкладення;
 - г) банківські депозити.

10. Вкладення реальних активів у відтворення основних виробничих фондів підприємства – це:

- а) амортизація;
- б) капітальні вкладення;
- в) інновації;
- г) інтелектуальні інвестиції.

11. Сукупність практичних дій фізичних, юридичних осіб і держави щодо реалізації інвестицій – це:

- а) інвестиційний проект;
- б) інвестиційний процес;
- в) інноваційний процес;
- г) інвестиційна діяльність.

12. Комплекс дій від моменту прийняття рішення про інвестування до завершальної стадії інвестиційного проекту називається:

- а) інвестиційний цикл;
- б) інвестиційний кругообіг;
- в) інвестиційний проект;
- г) інвестиційний процес.

13. Ряд інвестиційних циклів, які повторюються, називаються:

- а) інвестиційний проект;
- б) інвестиційний процес;
- в) інвестиційний цикл;
- г) інвестиційна діяльність.

14. Майнові та інтелектуальні цінності, що вкладаються в підприємництво та інші види діяльності, є:

- а) результатами інвестиційної діяльності;
- б) суб'єктами інвестиційної діяльності;
- в) об'єктами інвестиційної діяльності;
- г) стимулами для інвестиційної діяльності.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18.09.1991р. №1560-ХІІ. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12> (дата звернення 27.12.2018 р).
2. Гуроров О. І. Інвестиційний менеджмент : курс лекцій. Харків. Вид. Харк. нац. аграр. ун-т, 2014. 203 с.
3. Інвестування : підручник / М. І. Крупка та ін. ; за ред. д-ра екон. наук, проф. М. І. Крупки. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2014. 452 с.
4. Інвестування: навч. посіб. для студентів ВНЗ / В. Л. Осецький, П. П. Мазурок, О. П. Гузенко. Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. Київ : Київський університет, 2014. 383 с.
5. Інвестиційний менеджмент. Навчальний посібник / Шинкарук Л. В., Мостенська Т. Л., Мостенська Т. Г. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2017. 308 с.
6. Матюшенко І. Ю. Міжнародний інвестиційний менеджмент : навчальний посібник. Харків : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 520 с.

7. Менеджмент інвестиційної діяльності : підручник / М. П. Бутко, І. М. Бутко, М. Ю. Дітковська та ін.; за заг. ред. М. П. Бутка. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 480 с.
8. Уильям Ф. Шарп, Гордон Дж. Александер, Джеффри В. Бэйли Инвестиции. URL: <http://institutiones.com/download/books/695-investicii-sharp.html>
9. Hagin R. L. Investment Management : Portfolio Diversification, Risk, and Timing—Fact and Fiction. New York, United States: Hohn Wiley & Sons Inc. 2004. 304 p.
10. Gladstone Stanley. The Principle of Investment Management : (For DBS, BBA, MBA, MPHIL Students). London : Independently Published, 2018. 482p.
11. Stamp H. Investment Management. New York, United States:Larsen and Keller Education, 2018, 386 p.
12. Stinson P. Investment Management. New York, United States:Willford Press, 2017. 456 p.

РОЗДІЛ 13

МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ

13.1 Механізми управління капіталізацією та комерціалізацією інтелектуальної власності

В умовах трансформації українського суспільства й становлення інноваційної економіки основними факторами соціально-економічного розвитку стають науково-технічний прогрес, широке поширення й використання інновацій, підвищення ролі й масштабів освоєння інтелектуальної власності. Разом з тим необхідно відзначити, що поки українська економіка ще недостатньо сприйнятлива до досягнень науково-технічного прогресу, і багатий науково-технічний потенціал, яким володіє Україна, не використовується належним чином. У цьому зв'язку стратегічною задачею розвитку економіки України й підвищення її конкурентоспроможності є формування ефективного механізму створення, охорони й залучення в господарський обіг результатів інтелектуальної діяльності в сфері науки й технологій [5]. Під інтелектуальною власністю варто розуміти сукупність виключних прав фізичної або юридичної особи, що мають справу з корисністю, застосовністю, придбанням, примусом і запобіганням зловживанню приватними юридичними правами на результати інтелектуальної діяльності в усіх сферах діяльності з метою їх економічного використання. Характерними рисами об'єктів інтелектуальної власності є: наявність особливого зв'язку між носієм інтелектуального капіталу і результатом його творчої діяльності, здатність до необмеженого тиражування з мінімальними витратами, можливість кількаразового використання й отримання доходів у процесі продуктивної й комерційної реалізації. Найважливіші показники якості й корисності інтелектуальних продуктів у порівнянні з характеристиками традиційних об'єктів власності показані в табл. 13.1.

Таблиця 13.1

Порівняльний аналіз якісних характеристик інтелектуальних продуктів і традиційних об'єктів власності

Характеристики традиційних об'єктів власності	Особливості об'єктів інтелектуальної власності
Матеріальна форма вираження об'єкта	Ідеальна й ментальна природа існування об'єкта
Обмежений характер	Необмежений характер, рідкість забезпечується штучно за допомогою монополії інтелектуальної власності
Можливість тиражування пов'язана зі значними витратами	Здатність до багаторазового тиражування й поширення з мінімальними витратами
Фізичне зношування й лімітованість споживання	Можливість морального зношування й тривалих строків використання
Можливість брати участь в обміні й приносити однократно дохід у процесі угоди	Здатність швидкого кумулятивного нагромадження доходу, пов'язана з можливістю кількарізного комерційного використання об'єкта

У класифікації об'єктів інтелектуальної власності ознаки класифікації залежать від мети дослідження й особливостей об'єкта. Ми вважаємо, що класифікація інтелектуальної власності повинна здійснюватися за двома критеріями:

- 1) за формою використання: капіталізована, або створена для виробничого споживання, й комерціалізована, що є предметом обміну;
- 2) за характером присвоєння: загальна, що характеризується вільним доступом до нематеріального об'єкта всіх зацікавлених суб'єктів, і специфічна, права на яку законодавчо закріплені за конкретним економічним агентом.

Схема одержання доходу від комерційної реалізації інтелектуальної власності представлена на рис. 13.1.

Інтелектуальна власність виступає сполучним компонентом між різними сферами діяльності і являє собою особливий, об'єктивно виражений ресурс, що сприяє інтеграції науки й матеріального виробництва з метою реалізації інтелектуального потенціалу, забезпечення стійкості процесу задоволення суспільних потреб і одержання економічного доходу від реалізації інтелектуальної власності.

Особливості об'єкта інтелектуальної власності як товару дозволяють здійснювати багаторазовий обмін, забезпечуючи при цьому власникові одержання доходу при кожній угоді купівлі-продажу [4].

Загальна схема взаємин суб'єктів інноваційної діяльності в процесі капіталізації інтелектуальної власності представлена на рис. 13.2.

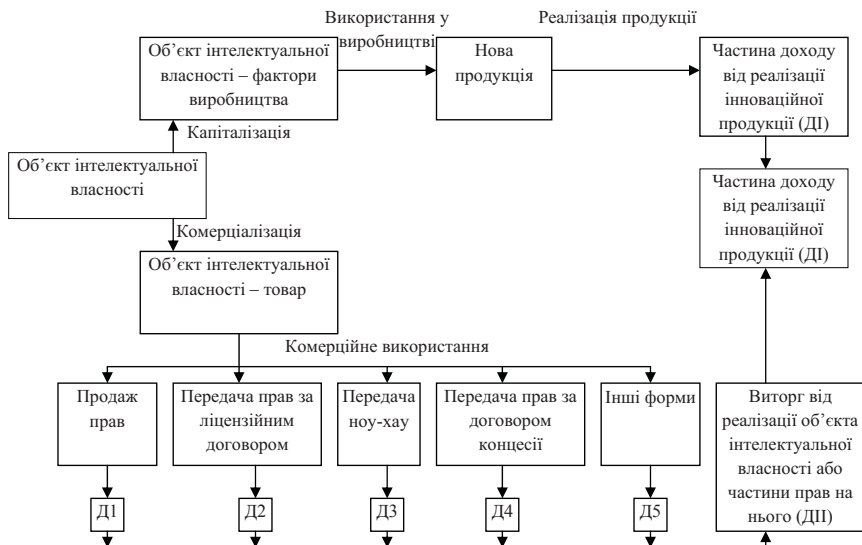


Рис. 13.1. Модель утворення доходу від використання інтелектуальної власності

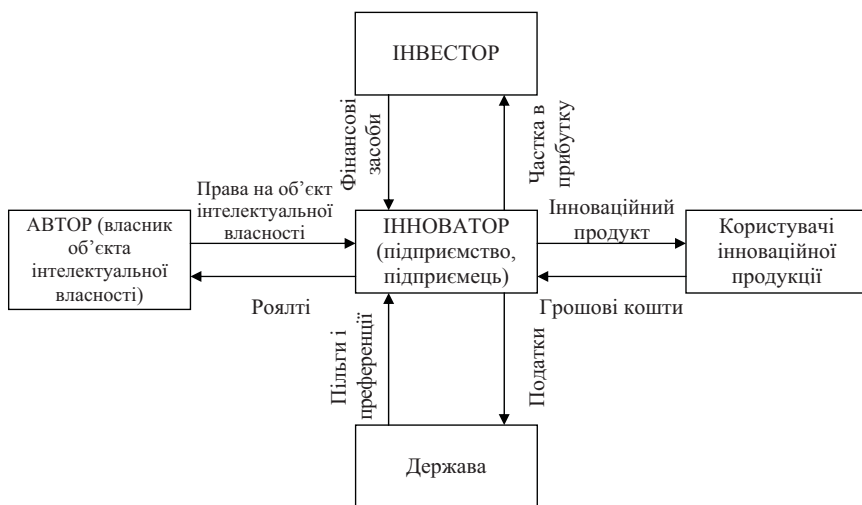


Рис. 13.2. Модель взаємин суб'єктів інноваційної діяльності в процесі капіталізації інтелектуальної власності

Управління інтелектуальною власністю повинне здійснюватися в тісному взаємозв'язку й взаємообміні інформацією з іншими системами управління підприємств й бути спрямоване, насамперед, на формування конкурентних переваг підприємств у стратегічній перспективі.

Виходячи із цього, нами сформована модель управління інтелектуальною власністю на підприємстві.

Представлена модель є двоконтурною, оскільки складається із двох взаємозалежних, взаємодіючих, але достатньою мірою автономних циклів управління: зовнішнього й внутрішнього контуру. Необхідною умовою функціонування запропонованої моделі управління інтелектуальною власністю є наявність зворотного зв'язку як у внутрішньому, так і в зовнішньому контурах, що є інформаційним процесом і сигналізує про досягнуті результати.

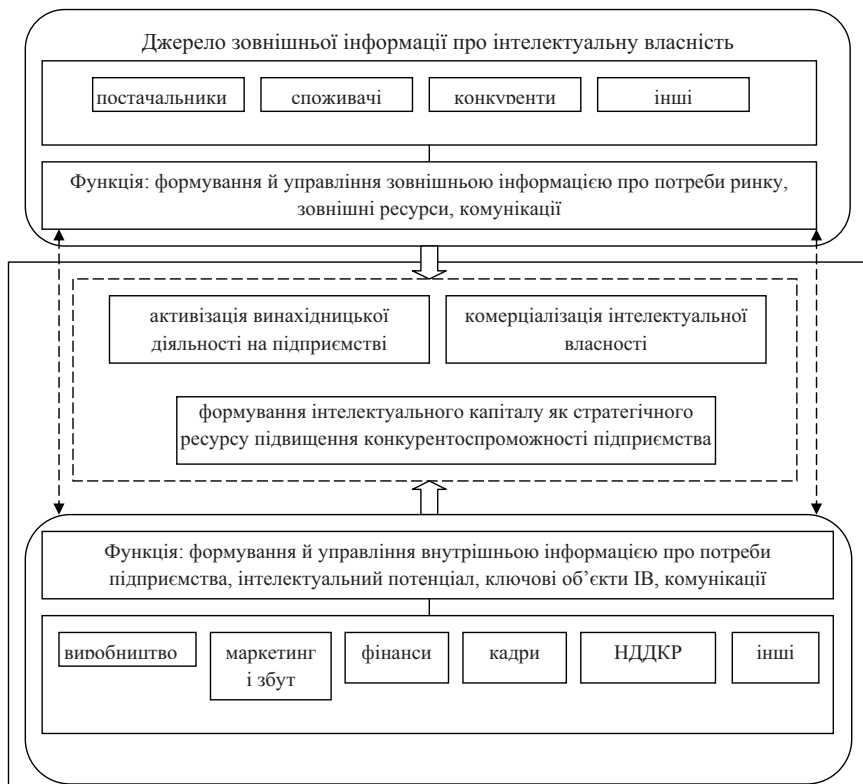


Рис. 13.3. Взаємозв'язок підсистеми управління інтелектуальною власністю з іншими підсистемами управління на підприємстві

Цільова підсистема забезпечує реалізацію тих цільових програм, які визначені місією підприємства й обґрунтовані при побудові дерева цілей. Цільова підсистема – це сукупність обґрунтованих цілей, виконуваних функціональними підсистемами. Цільова підсистема включає розвиток, створення й використання інтелектуальної власності, адаптацію підприємства до зовнішнього середовища.

Забезпечуюча підсистема являє собою повний комплекс інструментів, що дозволяє одержати необхідний результат відповідно до визначених вихідних даних на основі перетворення інформації. Забезпечуюча підсистема включає науково-методичне забезпечення, інформаційне забезпечення, правове забезпечення, фінансове забезпечення, кадровий потенціал, організаційно-технологічне забезпечення.

На рівні підприємства основна задача управління інтелектуальною власністю полягає в збереженні, розвитку інтелектуального потенціалу як стратегічного ресурсу підприємства й підвищенні його конкуренто-спроможності й економічної безпеки за рахунок задоволення потреб ринку в сфері охорони й комерціалізації інтелектуальної власності [10].

З огляду на це нами систематизовані умови ефективного управління інтелектуальною власністю на підприємствах (табл. 13.2).

Таблиця 13.2

Умови ефективної взаємодії підсистем управління інтелектуальною власністю на підприємстві

Найменування	Зміст
1. Єдність принципів організації	Однаковість принципів організації діяльності підсистем, ідентифікації проблем управління й шляхів їх вирішення для досягнення єдиного результату
2. Відносна самостійність підсистем	Підсистеми зберігають необхідну самостійність і наділяються відповідними повноваженнями для підвищення адекватності й своєчасності прийняття рішень відносно управління інтелектуальною власністю і їх коректування
3. Наявність зворотного зв'язку між підсистемами	Взаємозв'язок і коректування відносин і інформації, одержуваної в процесі управлінського процесу, здійснюються на підставі прямого й зворотного зв'язків
4. Націленість підсистем на взаємодію	Досягнення стратегічної мети підприємства по управлінню інтелектуальною власністю можливе лише при зацікавленості кожної підсистеми у взаємодії, адекватному обміні інформацією, своєчасному коректуванню дій

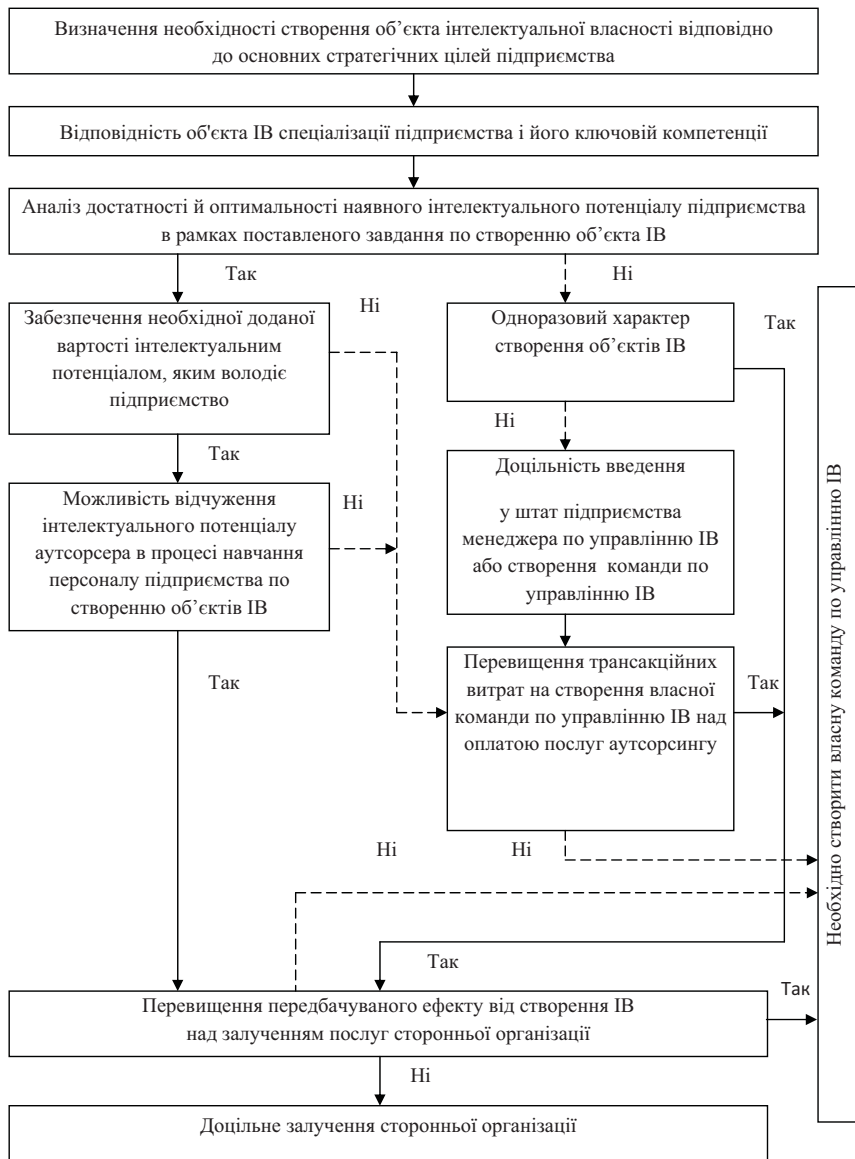


Рис. 13.4. Алгоритм оцінки доцільності створення уповноваженого органу або залучення сторонньої організації до управління інтелектуальною власністю (ІВ) підприємств

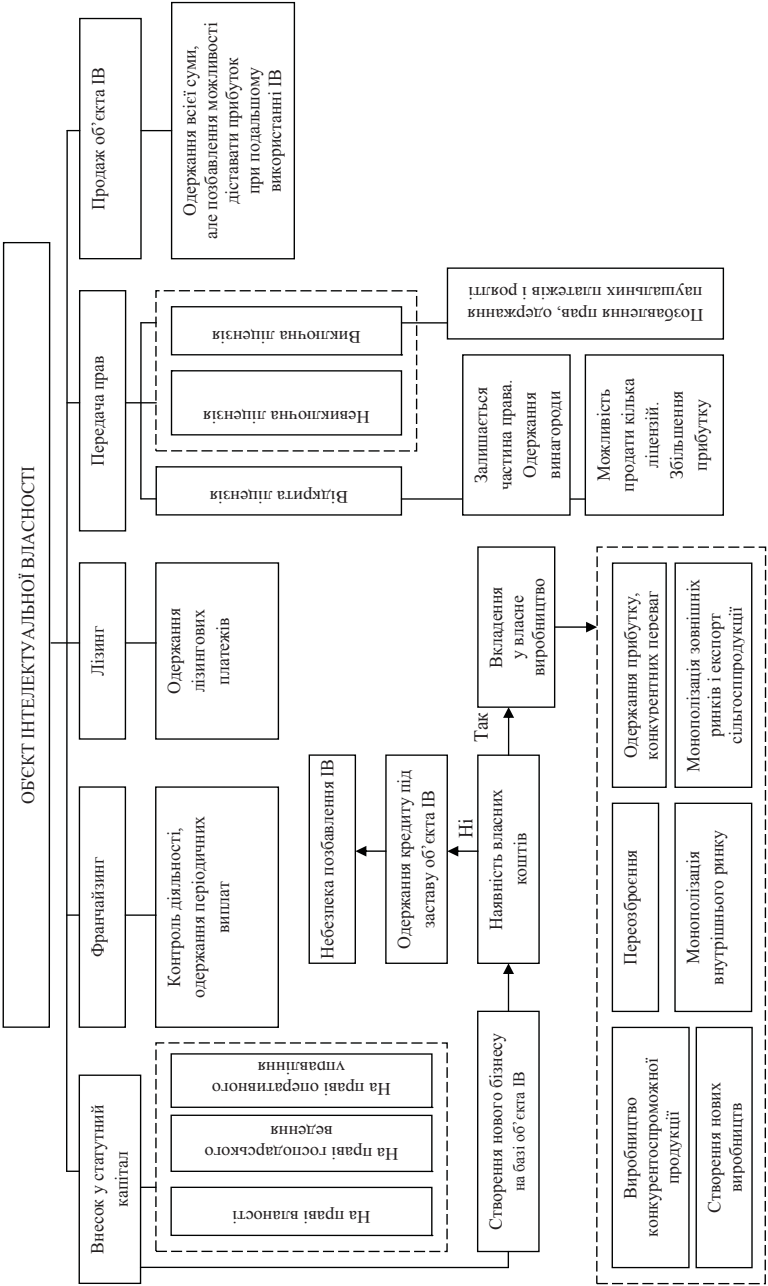


Рис. 13.5. Напрямки використання об'єктів інтелектуальної власності в діяльності підприємств

Зазначені умови ефективної взаємодії підсистем управління сприяють досягненню цілей підприємства як у частині управління інтелектуальною власністю, так і в частині забезпечення підвищення конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.

Функції управління інтелектуальною власністю на підприємстві:

- планування;
- організація;
- розпорядництво;
- координація;
- мотивація;
- контроль;
- моніторинг.

Алгоритм оцінки доцільності передачі функцій управління сторонньої організації представлений на рис. 13.4. Даний алгоритм може використовуватися для ухвалення рішення на будь-якому підприємстві відносно формування системи управління інтелектуальною власністю.

Спираючись на запропонований механізм ефективного функціонування системи управління інтелектуальною власністю на підприємстві, визначені перспективні напрямки використання інтелектуальної власності (рис. 13.5).

Виділені напрямки використання об'єктів інтелектуальної власності орієнтовані на досягнення основної мети управління – отримання максимального прибутку від реалізації об'єктів інтелектуальної власності в процесі їх комерціалізації. Створення й ефективне функціонування системи управління інтелектуальною власністю на підприємстві, залучення об'єктів інтелектуальної власності в економічний обіг відповідно до зазначених напрямків дозволяють підприємству одержати ряд конкурентних переваг. Вибір форм і засобів комерціалізації інтелектуальної власності визначається результатами маркетингових досліджень, на базі яких формується очікуваний прибуток по конкретному напрямку. Разом з тим при виборі варіанта комерціалізації інтелектуальної власності варто виходити з принципу, що найбільший економічний ефект правовласник одержує від застосування об'єктів інтелектуальної власності для випуску конкурентоспроможної продукції або модернізації виробництва, у процесі реалізації цієї продукції або послуг на зовнішньому й внутрішньому ринках [6].

13.2 Організаційно-економічний механізм формування й управління інтелектуальним капіталом

Для активізації інноваційної діяльності, створення й просування високотехнологічних видів продукції, необхідне стимулювання розроблювачів інтелектуального продукту й досягнення високих результатів ефективності, навчання фахівців технологіям і специфіці виведення розробок на міжнародний рівень, створення в Україні інноваційної інфраструктури. Це створить сприятливі умови для комерціалізації інноваційних розробок [2]. Основною проблемою розвитку є відсутність політики мотивованого сприйняття інноваційних рішень підприємствами. На наш погляд, можливі три стратегічні напрямки інноваційного розвитку виробництва, згідно з якими необхідно виділити функції й задачі, розв'язувані інноваціями, а також шляхи вирішення проблем, що супроводжують даний процес.

По-перше, необхідно комплексне освоєння нових технологій. Наступна стратегія розвитку – впровадження новацій, що сприяють зниженню собівартості продукції. По-третє, на етапі експлуатації у виробництві необхідне створення ефективної системи управління. Схема інноваційного процесу, частково або повною мірою реалізованого сільгоспвиробниками, представлена на рис. 13.6, при цьому доцільно включення стадії «Дослідження ринку».



Рис. 13.6. Схема організації інноваційного процесу



Рис. 13.7. Структура інноваційної системи

Пропонується виділити три сектори, що включають у себе об'єкти створення й прийняття інноваційних рішень: сектор вищої школи, підприємницький і споживчий (рис. 13.7).

Сектор науки і вищої школи представлений державними й недержавними освітніми установами вищої професійної освіти, галузевими і підвідомчими державними академіями наук, науково-дослідними інститутами.

Сектор підприємницький представлений малими й середніми інноваційними підприємствами, відособленими або залежними від ВНЗ господарчими суб'єктами.

Сектор споживчий – це сукупність підприємств економічної, аграрної, промислової, соціальної сфер, що потребують впровадження (прийняття) інноваційних рішень, виведених інноваційними підприємствами на ринок. У секторі вузівської науки відбувається зародження інновації, здійснюються наукові дослідження й одержання першого прототипу інновації. Це стадія науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт. На виході із сектора вузівської

науки відбувається комерціалізація технологій. Сектор підприємницький здійснює стадію промислового виробництва інновації. На виході з даного сектора відбувається перше впровадження й дифузія інновації, тобто її повсюдне використання й впровадження. У такому вигляді інноваційний продукт приймає сектор споживчий. У даному секторі інновація проходить стадію експлуатації й удосконалювання, тут відбувається завершення циклу інноваційного процесу. Кожен сектор інноваційної системи характеризується наявністю й функціонуванням певної інфраструктури (п'ятий рівень). Структуру інноваційного потенціалу пропонується представити у вигляді матриці (рис. 13.8).

Вертикальний блок утворений чотирма підсистемами інноваційного потенціалу (ринковий, науковий, виробничий потенціал і інноваційна сприйнятливість), горизонтальний блок – трьома складовими інноваційного потенціалу (ресурсна, внутрішня й результативна), які співіснують взаємно, передбачають і обумовлюють одна одну й проявляються при використанні як єдина сутність. У табл. 13.3 представлена матриця для вибору стратегії управління інтелектуальним капіталом підприємств.



Рис. 13.8. Структурна схема інноваційного потенціалу

Таблиця 13.3

Матриця вибору стратегії управління інтелектуальним капіталом

		Конкурентні стратегії	
		Низькі витрати	Диференціація
Стратегії росту	Посилення позиції на ринку	Стратегія оптимізації інтелектуальної інфраструктури	Стратегія розвитку інтелектуальної інфраструктури
	Розвиток продукту	Стратегія інтелектуального стимулювання	Стратегія інтелектуального розвитку
	Вертикальна інтеграція	Стратегія розвитку відносин з постачальниками	Стратегія створення споживчої лояльності
	Диверсифікований ріст	Стратегія інтелектуального навчання	Стратегія інтелектуального розширення

Зміст стратегій управління інтелектуальним капіталом підприємств відбито в табл. 13.4.

Таблиця 13.4

Стратегії управління інтелектуальним капіталом підприємств

Стратегія	Пріоритетні напрямки
Оптимізації інтелектуальної інфраструктури	Побудова оптимальної організаційної структури виробництва, спрямованої на раціональне використання інтелектуальних ресурсів.
Розвитку інтелектуальної інфраструктури	Ускладнення організаційної структури виробництва з метою побудови багатоланкового ланцюга створення наукомісткої продукції.
Інтелектуального стимулювання	Мотивація персоналу на створення наукомісткої продукції й забезпечення її розвитку у відповідності із вимогами ринку.
Інтелектуального розвитку	Розвиток корпоративної культури, спрямованої на активізацію генерації персоналом інноваційних ідей у різних сферах діяльності підприємств.
Розвитку довгострокових відносин з постачальниками	Побудова довгострокових партнерських відносин з постачальниками з метою мінімізації інноваційних ризиків.
Створення споживчої лояльності	Організація груп лояльності, заснованих на створенні партнерства зі споживачами з урахуванням загальних цілей у сфері інновацій.
Інтелектуального навчання	Постійне підвищення кваліфікації співробітників з метою прискорення освоєння виробництва інноваційної продукції.
Інтелектуального розширення	Залучення нових висококваліфікованих співробітників для забезпечення ефективного розвитку наукомістких виробництв.

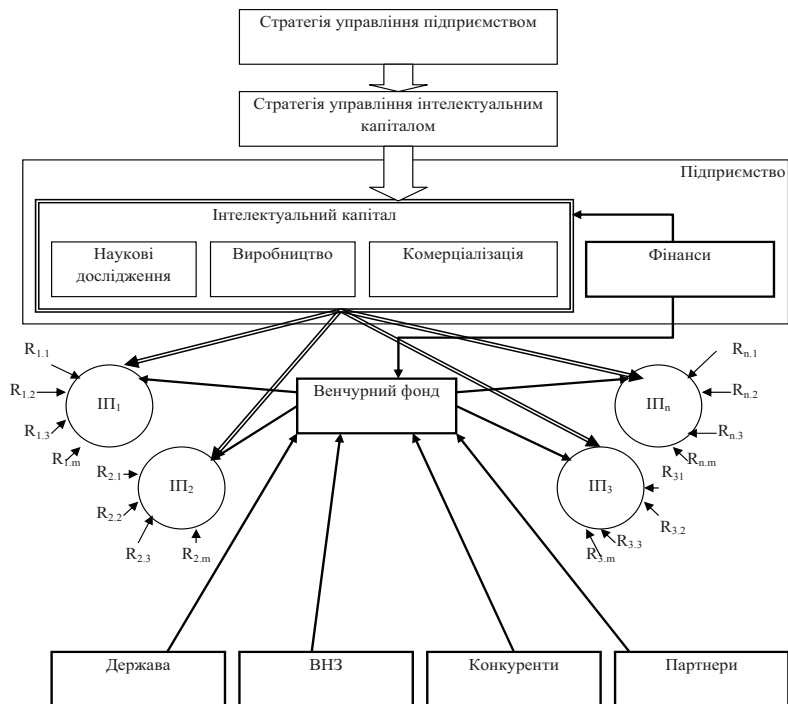


Рис. 13.9. Модель формування й управління інтелектуальним капіталом

На рис. 13.9 представлена модель організаційно-економічного механізму формування й управління інтелектуальним капіталом (ІП – інноваційний проект, R – ризики).

Однією із ключових складових запропонованого механізму є створення венчурного фонду, що акумулює ресурси для фінансування високоризикових проектів, пов'язаних з виробництвом і реалізацією інноваційної продукції.

У загальному випадку реалізація запропонованого механізму передбачає наступні етапи:

1. Визначення раціонального типу виробництва залежно від реалізованих стадій інноваційного процесу.
2. Вибір інтегрованої стратегії управління інтелектуальним капіталом.
3. Визначення раціонального типу виробництва залежно від реалізованих стадій інноваційного процесу.
4. Вибір інтегрованої стратегії управління інтелектуальним капіталом.
5. Формування стратегічних карт для кожної з виділених підсистем.
6. Розробка й реалізація системи заходів.

7. Якісний і кількісний аналіз ризику й умов його виникнення, проведений з метою визначення ступеня їх впливу на проект.

8. Вибір і реалізація заходів щодо зменшення негативних наслідків ризикових ситуацій для реалізації інноваційних проектів.

9. Оцінка ефективності заходів щодо мінімізації ризиків.

На рис. 13.10 представлений механізм управління ризиками, застосування якого дозволить мінімізувати втрати в результаті виникнення ризикових ситуацій у процесі інноваційної діяльності.

У табл. 13.5 наведені приклади груп ризиків, характерних для основних підсистем.

Таблиця 13.5

Специфічні ризики виробництва

Підсистеми	Групи ризиків
Науково-дослідна	Інвестиційні й інноваційні ризики
Виробнича	Технічні, екологічні й професійні ризики
Маркетингова (комерційна)	Країнові, фінансові й комерційні ризики

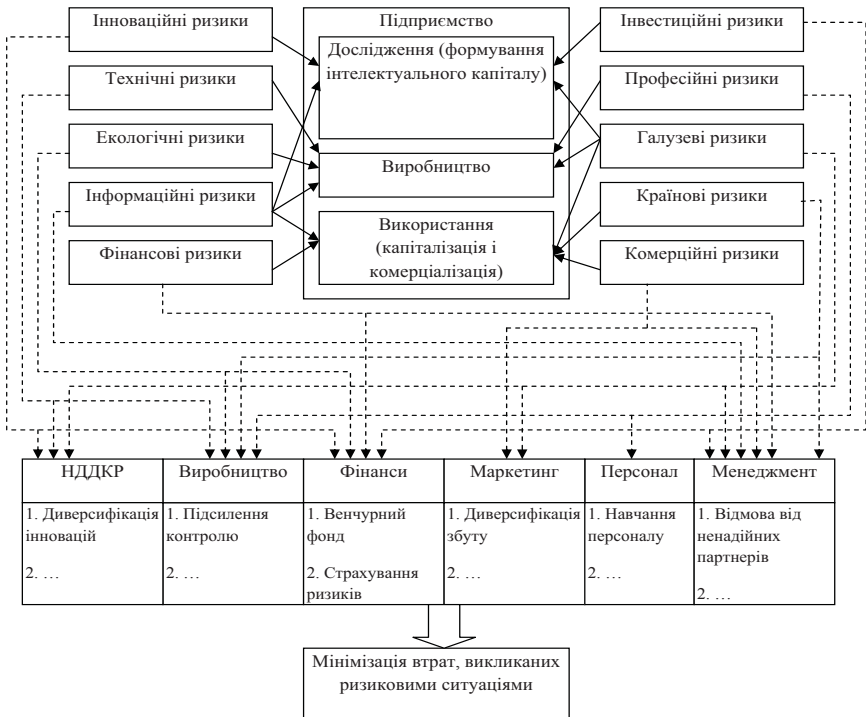


Рис. 13.10. Механізм управління ризиками формування і використання інтелектуального капіталу

У зв'язку з тим, що взаємодія окремих елементів інтелектуального капіталу має нелінійний характер, тому оцінюється лише інтегральна ефективність інвестицій, які вкладаються. У цьому випадку загальний підхід до оцінки може бути наступним.

У табл. 13.6 наведені приклади ризиків реалізації інноваційної стратегії підприємств.

Таблиця 13.6

Приклади ризиків реалізації інноваційно-інвестиційної стратегії підприємств

Група ризиків	Ризик	Приклади предикторів
Загальні ризики	Політичний ризик	Зміна державної політики в сфері державних закупівель і цільових програм
	Кон'юнктурний ризик	Посилення позицій на вітчизняному ринку закордонних виробників продукції
	Кадровий ризик	Збільшення кількості співробітників пенсійного віку
		Збільшення попиту на ринку праці кваліфікованого персоналу
Ризики інноваційної діяльності	Зрив строків реалізації проекту	Відхилення в строках реалізації етапів проекту, відхилення отриманих характеристик інноваційної продукції від заданих
Ризики виробничої діяльності	Ризик невідповідності якості товару	Фізичне й моральне старіння устаткування, зміна вимог замовника
Ризики комерційної діяльності	Ризик зниження фінансової стійкості	Фінансові проблеми стратегічного партнера
	Кредитний ризик	Несвоєчасний розрахунок за виконані послуги й відвантажену сільгосппродукцію
	Ризик помилкового вибору стратегії реалізації інноваційного продукту	Зниження попиту на продукцію

Інвестиції в інтелектуальний капітал мають ряд особливостей, що відрізняють їх від інших видів інвестицій: не розраховуються амортизаційні відрахування; спостерігається підвищений ризик; існує невизначений строк віддачі. Підвищений ризик в інвестиціях пов'язаний із синергетичним характером взаємодії різних компонентів інтелектуального капіталу, а також з тим, що величина інтелектуального капіталу визначається на основі прогнозу майбутнього виробництва.

13.3 Стратегічне управління інвестиціями у розвиток інтелектуального капіталу

Незважаючи на наявність значного числа методологічних підходів, шкіл і концепцій стратегічного управління, а також інноваційного, інформаційного й проектного менеджменту, активізацію досліджень у сфері управління знаннями, топ-менеджмент зіштовхується зі значними труднощами при синтезуванні й формуванні унікальної для конкретної організації стратегії й бізнес-моделі.

Наша концепція стратегічного управління на основі парадигми «знання інтелектуальний капітал – інновації» як результат систематизації теоретичних і емпіричних концепцій різних наукових шкіл стратегічного менеджменту, а також дослідження еволюції підходів до управління підприємством з урахуванням ІК визначає головну ціль, парадигму й принципи стратегічного управління, зони стратегічних рішень, критерії оцінки ефективності системи стратегічного управління й інші концептуальні положення (рис. 13.11).

Відповідно до запропонованої концепції стратегічного управління в умовах економіки знань ми трактуємо ІК як пріоритетний стратегічний ресурс, що забезпечує стійкий розвиток виробництва в умовах високого рівня невизначеності зовнішнього середовища за допомогою превентивних управлінських рішень, спрямованих на забезпечення цінності інновацій і унікального стратегічного профілю господарюючого суб'єкта. Структура ІК традиційно представлена трьома компонентами – ринковим, людським, структурним (організаційним), відносини й взаємозв'язки між елементами яких забезпечують синергетичний ефект. Запропонована нами структура ринкового капіталу (рис. 13.12) включає як загальновизнані елементи (клієнтська база, унікальність вироблених товарів і послуг, репутація, «сила» товарного знаку, бренду), так і елементи, що відносяться дослідниками до структурного капіталу. До ринкового капіталу ми додатково відносимо патентні/авторські права на об'єкти інтелектуальної власності, що визначають оригінальність і унікальність технологій/продуктів, застосовувані методи, моделі й технології бізнес-процесів, організаційну культуру, стратегічні альянси й положення підприємства в мережній структурі. Людський капітал одержує визнання за допомогою оцінки його потенційних можливостей на ринку праці. На нашу думку, структурний капітал відображає здатності підприємства з:

- управління інформаційними потоками й знанневими системами, що передбачає визначення оптимального співвідношення між явними й неявними знаннями;
- його адаптації в умовах жорстких часових обмежень до застосування нових знань і забезпечення цінності інновації.

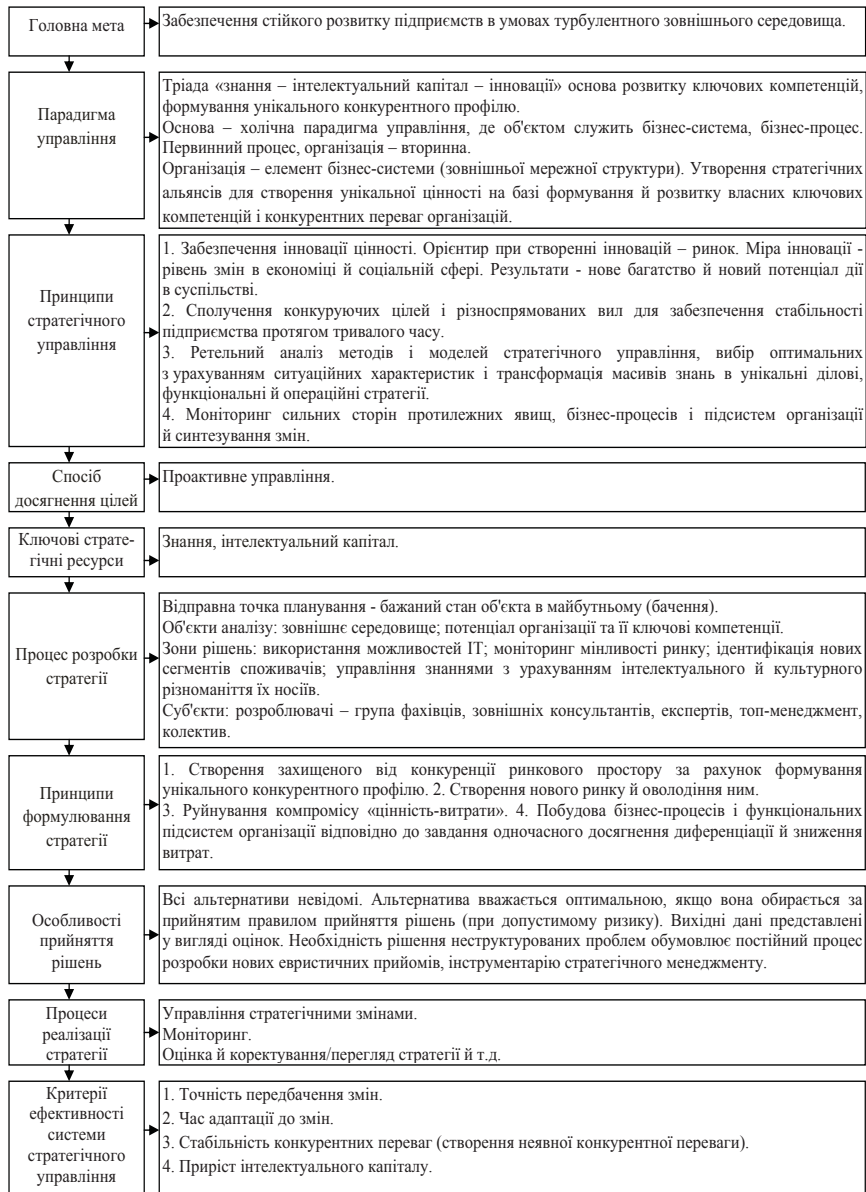


Рис. 13.11. Концептуальний підхід до стратегічного управління інноваціями на основі розвитку знаннєвих систем

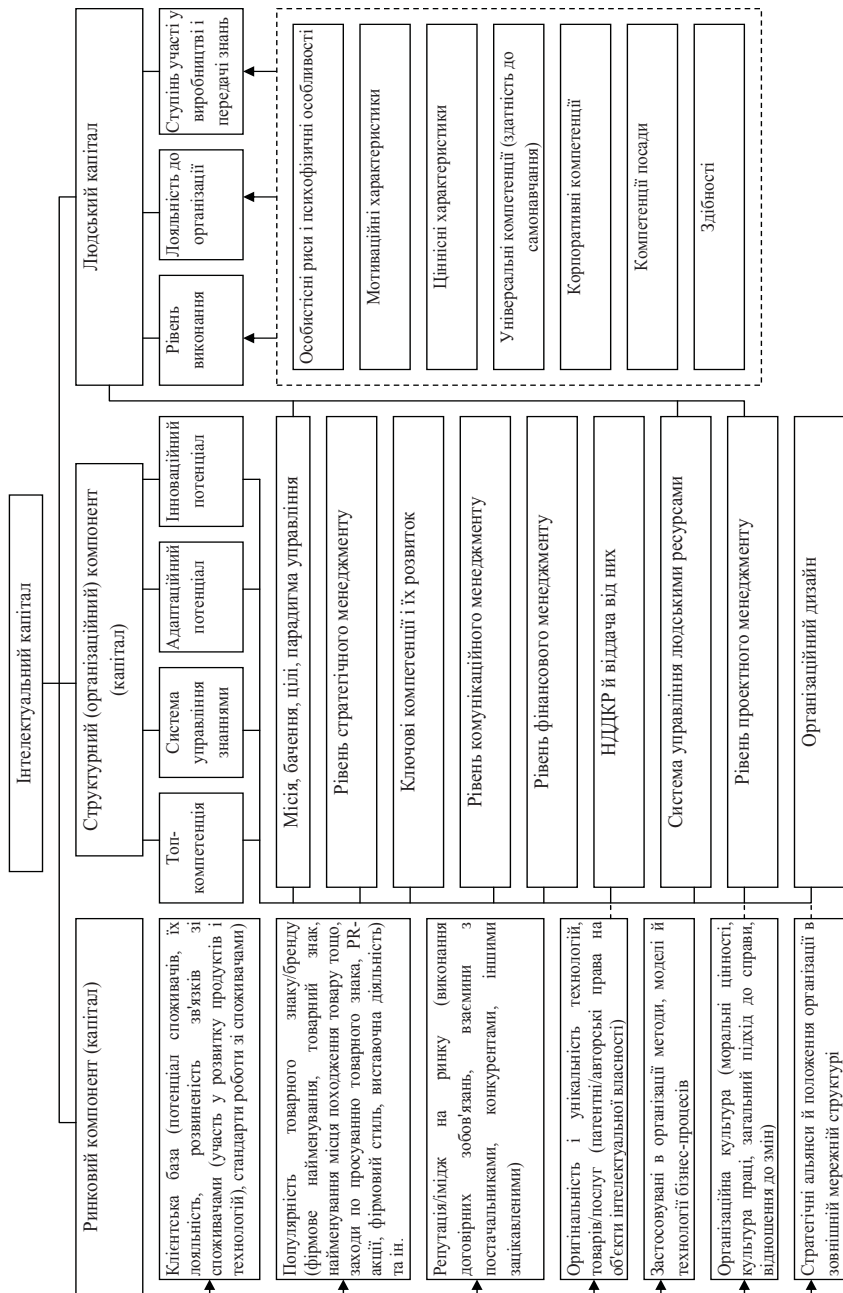


Рис. 13.12. Пропонована структурно-логічна модель ІК підприємства, що забезпечує його стійкий розвиток

Адаптаційний потенціал, інноваційний потенціал (здатність на основі проактивного управління й залучення не тільки внутрішніх ресурсів, але й ресурсів зовнішнього середовища реалізовувати унікальні стратегічні ініціативи, попереджаючи кризи й використовуючи нові можливості) і топ-компетенції характеризують, по суті, «динамічні» здатності підприємства, завдяки яким воно ефективно використовує свої знаннєві активи, впроваджуючи інновації.

Інноваційно-інвестиційна стратегія на основі розвитку ІК розробляється з урахуванням динаміки нерівноважних систем, специфіки управління процесами створення нововведень у системі менеджменту змін і управління стратегічними змінами.

У результаті узагальнення емпіричної бази, впровадження пропонованих нами підходів до формування й реалізації інноваційних стратегій у підприємствах в якості пріоритетних виділені наступні умови ефективних інновацій:

1. вироблення стратегії у формі процесу генерування знань;
2. додання топ-менеджменту ролі стратегічного центру в управлінні знаннями й виявленні структурних одиниць – джерел інновацій і структур, де можуть розвиватися інноваційні стратегії;
3. участь всього колективу в процесах управління знаннями й розробці стратегії, розширення ролі топ-компетенцій та ін.

Пропонований підхід до стратегічного управління інноваціями принципово відрізняється від довгострокового підходу й виключає застосування лінійної моделі інноваційного процесу.

Питання для самоперевірки:

1. Визначити основні особливості інтелектуальної власності як об'єкта управління й фактора розвитку на підприємстві.
2. Описати взаємини суб'єктів інноваційної діяльності в процесі капіталізації інтелектуальної власності.
3. Вказати основні характеристики двоконтурної моделі управління інтелектуальною власністю на підприємстві.
4. Охарактеризувати взаємозв'язок підсистеми управління інтелектуальною власністю з іншими підсистемами управління на підприємстві.
5. Перерахувати та визначити основні характеристики умов ефективної взаємодії підсистем управління інтелектуальною власністю на підприємстві.
6. Назвати та охарактеризувати основні функції управління інтелектуальною власністю на підприємстві.
7. Представити організаційний механізм ефективного функціонування системи управління інтелектуальною власністю на підприємстві.
8. Назвати основні етапи оцінки доцільності створення уповноваженого органу або залучення сторонньої організації до управління інтелектуальною власністю підприємств.

9. Перерахувати напрямки використання об'єктів інтелектуальної власності в діяльності підприємств.

10. Охарактеризувати шляхи й засоби одержання максимальної економічної ефективності, такої конкурентної переваги, заснованої на використанні об'єктів інтелектуальної власності, як створення й розвиток нових форм підприємницької діяльності на основі об'єктів ІВ, включаючи франчайзинг, виробничу кооперацію на ліцензійній основі, спільні підприємства на основі об'єктів ІВ та ін.

11. Представити стратегічні напрямки інноваційного розвитку виробництва.

12. Назвати основні етапи організації інноваційного процесу.

13. Охарактеризувати сектори структури інноваційної системи.

14. Визначити структуру інноваційного потенціалу.

15. Представити характерні риси одного з секторів інноваційної системи.

16. Описати матрицю вибору стратегії управління інтелектуальним капіталом.

17. Назвати та описати стратегії управління інтелектуальним капіталом підприємств.

18. Етапи реалізації запропонованого механізму формування й управління інтелектуальним капіталом.

19. Стадії реалізації організаційно-економічного механізму, застосування якого дозволить мінімізувати втрати управління ризиками, у процесі інноваційної діяльності.

20. Охарактеризувати ризики реалізації інноваційно-інвестиційної стратегії підприємств.

21. Особливості стратегічного управління організацією.

22. Описати парадигму управління за концептуальним підходом до стратегічного управління інноваціями на основі розвитку знанневих систем.

23. Назвати та охарактеризувати принципи стратегічного управління за концептуальним підходом до стратегічного управління інноваціями на основі розвитку знанневих систем.

24. Розповісти процес розробки стратегії за концептуальним підходом до стратегічного управління інноваціями на основі розвитку знанневих систем.

25. Особливості прийняття рішень за концептуальним підходом до стратегічного управління інноваціями на основі розвитку знанневих систем.

26. Перерахувати та коротко охарактеризувати критерії ефективності системи стратегічного управління за концептуальним підходом до стратегічного управління інноваціями на основі розвитку знанневих систем.

27. Охарактеризувати ринковий капітал як складову інтелектуального капіталу.

28. Назвати та описати основні складові структурного капіталу.

29. Представити інформаційно-методичне забезпечення інноваційної стратегії виробництв.

30. Перерахувати принципи діагностики життєздатності стратегічної альтернативи інноваційної стратегії підприємств.

Тестові завдання

1. Характерними рисами об'єктів інтелектуальної власності є:

а) наявність особливого зв'язку між носієм інтелектуального капіталу і результатом його творчої діяльності, здатність до необмеженого тиражування з мінімальними витратами, можливість кількарразового використання й отримання доходів у процесі продуктивної й комерційної реалізації;

б) наявність особливого зв'язку між носієм інтелектуального капіталу і результатом його творчої діяльності;

в) здатність до необмеженого тиражування з мінімальними витратами;

г) можливість кількарразового використання й отримання доходів у процесі продуктивної й комерційної реалізації.

2. Основні якісні характеристики традиційних об'єктів власності:

а) матеріальна форма вираження об'єкта, можливість тиражування пов'язана зі значними витратами, можливість брати участь в обміні й приносити однократно дохід у процесі угоди;

б) можливість тиражування пов'язана зі значними витратами, фізичне зношування й лімітованість споживання, можливість брати участь в обміні й приносити однократно дохід у процесі угоди;

в) матеріальна форма вираження об'єкта, можливість тиражування пов'язана зі значними витратами, фізичне зношування й лімітованість споживання, можливість брати участь в обміні й приносити однократно дохід у процесі угоди;

г) матеріальна форма вираження об'єкта, можливість тиражування пов'язана зі значними витратами, фізичне зношування й лімітованість споживання, можливість брати участь в обміні й приносити однократно дохід у процесі угоди, обмежений характер.

3. Яка з характеристик традиційних об'єктів власності має наступну особливість – здатність швидкого кумулятивного нагромадження доходу, пов'язана з можливістю кількарразового комерційного використання об'єкта:

а) матеріальна форма вираження об'єкта;

б) фізичне зношування й лімітованість споживання;

в) можливість брати участь в обміні й приносити однократно дохід у процесі угоди;

г) можливість тиражування пов'язана зі значними витратами.

4. Особливість характеристики традиційних об'єктів власності – можливість морального зношування й тривалих строків використання – це:

а) матеріальна форма вираження об'єкта;

б) фізичне зношування й лімітованість споживання;

в) можливість брати участь в обміні й приносити однократно дохід у процесі угоди;

г) можливість тиражування пов'язана зі значними витратами.

5. Яка з характеристик традиційних об'єктів власності має наступну особливість – ідеальна й ментальна природа існування об'єкта:

а) матеріальна форма вираження об'єкта;

б) фізичне зношування й лімітованість споживання;

в) можливість брати участь в обміні й приносити однократно дохід у процесі угоди;

г) можливість тиражування пов'язана зі значними витратами.

6. Здатність до багаторазового тиражування й поширення з мінімальними витратами – це особливість характеристики традиційних об'єктів власності:

- а) матеріальна форма вираження об'єкта;
- б) фізичне зношування й лімітованість споживання;
- в) можливість брати участь в обміні й приносити однократно дохід у процесі угоди;
- г) можливість тиражування пов'язана зі значними витратами.

7. Яка підсистема містить у собі науково-методичне забезпечення, інформаційне забезпечення, правове забезпечення, фінансове забезпечення, кадровий потенціал, організаційно-технологічне забезпечення:

- а) забезпечуюча підсистема;
- б) цільова підсистема;
- в) керована (функціональна) підсистема;
- г) керуюча підсистема.

8. Підсистема, що реалізує одну або кілька взаємозалежних функцій, це:

- а) забезпечуюча підсистема;
- б) цільова підсистема;
- в) керована (функціональна) підсистема;
- г) керуюча підсистема.

9. Включає в себе розвиток, створення й використання інтелектуальної власності, адаптацію підприємства до зовнішнього середовища підсистема:

- а) забезпечуюча підсистема;
- б) цільова підсистема;
- в) керована (функціональна) підсистема;
- г) керуюча підсистема.

10. Яка підсистема включає управління інтелектуальним потенціалом співробітників з урахуванням їх психоемоційної сумісності, розробку й прийняття управлінських рішень по створенню й використанню інтелектуальної власності, контроль, аналіз і своєчасне інформування щодо заходів з управління інтелектуальною власністю й можливе коректування дій:

- а) забезпечуюча підсистема;
- б) цільова підсистема;
- в) керована (функціональна) підсистема;
- г) керуюча підсистема.

11. Які існують умови ефективної взаємодії підсистем управління інтелектуальною власністю на підприємстві:

- а) наявність зворотного зв'язку між підсистемами, націленість підсистем на взаємодію;
- б) наявність зворотного зв'язку між підсистемами, націленість підсистем на взаємодію, єдність принципів організації;
- в) наявність зворотного зв'язку між підсистемами, єдність принципів організації;
- г) наявність зворотного зв'язку між підсистемами, єдність принципів організації, націленість підсистем на взаємодію, відносна самостійність підсистем.

12. Умова ефективної взаємодії підсистем управління інтелектуальною власністю на підприємстві – наявність зворотного зв'язку між підсистемами являє собою:

- а) однаковість принципів організації діяльності підсистем, ідентифікації проблем управління й шляхів їх вирішення для досягнення єдиного результату;
- б) взаємозв'язок і коректування відносин і інформації, одержуваної в процесі управлінського процесу, здійснюються на підставі прямого й зворотного зв'язків;
- в) підсистеми зберігають необхідну самостійність і наділяються відповідними повноваженнями для підвищення адекватності й своєчасності прийняття рішень відносно управління інтелектуальною власністю і їх коректування;
- г) досягнення стратегічної мети підприємства по управлінню інтелектуальною власністю можливе лише при зацікавленості кожної підсистеми у взаємодії, адекватному обміні інформацією, своєчасному коректуванню дій.

13. Які існують функції управління інтелектуальною власністю на підприємстві:

- а) координація, мотивація, організація, контроль;
- б) моніторинг, планування, контроль, розпорядництво;
- в) розпорядництво координація, мотивація, організація, контроль;
- г) планування, організація, розпорядництво, координація, мотивація, контроль, моніторинг.

14. Створення та/або придбання об'єктів інтелектуальної власності, їх юридична реєстрація, проведення повної інвентаризації й постановка на облік – це функція управління інтелектуальною власністю на підприємстві:

- а) координація;
- б) організація;
- в) мотивація;
- г) контроль.

15. Функція управління інтелектуальною власністю на підприємстві розпорядництво являє собою:

- а) підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок забезпечення погодженості робіт з управління інтелектуальною власністю на всіх етапах її життєвого циклу;
- б) формування мотивації й стимулів для підвищення ефективності роботи співробітників підприємства в сфері створення, правового захисту й використання інтелектуальної власності;
- в) добування найбільшої користі й вигоди для підприємства з володіння об'єктами інтелектуальної власності за рахунок розробки економічно-обґрунтованих цін на інтелектуальну власність і комерційної реалізації прав на продукти інтелектуальної діяльності;
- г) розробка й визначення стратегії й тактики з придбання й створення об'єктів інтелектуальної власності.

16. Що не належить до об'єкта інтелектуальної власності:

- а) цінні папери;
- б) франчайзинг;
- в) лізинг;
- г) передача прав.

17. Конкурентна перевага, така як створення й розвиток нових форм підприємницької діяльності на основі об'єктів ІВ, включаючи франчайзинг, виробничу кооперацію на ліцензійній основі, спільні підприємства на основі об'єктів ІВ, забезпечується завдяки:

- а) можливості продажу патентів і ліцензій, регулювання діяльності ліцензіатів;
- б) капіталізації об'єктів ІВ і швидкому росту вартості підприємства за рахунок нематеріальних активів;
- в) створенню широкої мережі конкурентоспроможних підприємств із використанням фінансових засобів партнерів по співробітництву при порівняно низьких витратах власників результатів інтелектуальної діяльності;
- г) урахуванню вартості об'єктів інтелектуальної власності при реорганізації, ліквідації або банкрутстві підприємства.

18. Визначити правильну послідовність у схемі організації інноваційного процесу, яка слідує за розробкою і проектуванням продукту:

- а) освоєння продукту, просування, збут, виробництво;
- б) виробництво, просування, збут, освоєння продукту;
- в) освоєння продукту, виробництво, просування, збут;
- г) виробництво, освоєння продукту, просування, збут.

19. Скільки секторів включає в себе ядро інноваційної системи:

- а) 1;
- б) 2;
- в) 3;
- г) 4.

20. Сектор науки і вищої школи представлений:

- а) малими й середніми інноваційними підприємствами, відособленими або залежними від ВНЗ господарчими суб'єктами;
- б) державними й недержавними освітніми установами вищої професійної освіти, галузевими і підвідомчими державним академіям наук науково-дослідними інститутами;
- в) сукупність підприємств економічної, аграрної, промислової, соціальної сфер, що потребують впровадження (прийняття) інноваційних рішень, виведених інноваційними підприємствами на ринок;
- г) державними й недержавними освітніми установами вищої професійної освіти, галузевими і підвідомчими державним академіям наук науково-дослідними інститутами, малими й середніми інноваційними підприємствами, відособленими або залежними від ВНЗ господарчими суб'єктами.

21. За структурною схемою інноваційного потенціалу які види потенціалу він в себе включає:

- а) виробничий потенціал, науковий потенціал, ринковий потенціал, інноваційна сприйнятливість;
- б) виробничий потенціал, науковий потенціал;
- в) виробничий потенціал, науковий потенціал, ринковий потенціал;
- г) виробничий потенціал, науковий потенціал.

22. Ресурсна складова інноваційного потенціалу включає в себе:

- а) рівень інноваційного проекту, сектор науки, сектор підприємництва, споживчий сектор;
- б) відкриття, концепція, прототип, продукт, експансія;

- в) формування інноваційного потенціалу, використання інноваційного потенціалу, розвиток інноваційного потенціалу;
- г) кадрова компонента, матеріально-технічна компонента, фінансова компонента, інформаційна компонента, організаційно-управлінська компонента.

23. Внутрішня складова інноваційного потенціалу, за функціональним підходом, включає в себе:

- а) рівень інноваційного проекту, сектор науки, сектор підприємництва, споживчий сектор;
- б) відкриття, концепція, прототип, продукт, експансія;
- в) формування інноваційного потенціалу, використання інноваційного потенціалу, розвиток інноваційного потенціалу;
- г) кадрова компонента, матеріально-технічна компонента, фінансова компонента, інформаційна компонента, організаційно-управлінська компонента.

24. Внутрішня складова інноваційного потенціалу, за структурно-інституційним підходом, включає в себе:

- а) рівень інноваційного проекту, сектор науки, сектор підприємництва, споживчий сектор;
- б) відкриття, концепція, прототип, продукт, експансія;
- в) формування інноваційного потенціалу, використання інноваційного потенціалу, розвиток інноваційного потенціалу;
- г) кадрова компонента, матеріально-технічна компонента, фінансова компонента, інформаційна компонента, організаційно-управлінська компонента.

25. Результативна складова інноваційного потенціалу включає в себе:

- а) рівень інноваційного проекту, сектор науки, сектор підприємництва, споживчий сектор;
- б) відкриття, концепція, прототип, продукт, експансія;
- в) формування інноваційного потенціалу, використання інноваційного потенціалу, розвиток інноваційного потенціалу;
- г) кадрова компонента, матеріально-технічна компонента, фінансова компонента, інформаційна компонента, організаційно-управлінська компонента.

26. За матрицею вибору стратегії управління інтелектуальним капіталом, при стратегії росту – розвиток продукту, та конкурентній стратегії низькі витрати вибираємо стратегію:

- а) стратегія оптимізації інтелектуальної інфраструктури;
- б) стратегія інтелектуального стимулювання;
- в) стратегія розвитку відносин з постачальниками;
- г) стратегія інтелектуального навчання.

27. За матрицею вибору стратегії управління інтелектуальним капіталом, при стратегії росту – диверсифікований ріст, та конкурентній стратегії низькі витрати вибираємо стратегію:

- а) стратегія оптимізації інтелектуальної інфраструктури;
- б) стратегія інтелектуального стимулювання;
- в) стратегія розвитку відносин з постачальниками;
- г) стратегія інтелектуального навчання.

28. За матрицею вибору стратегії управління інтелектуальним капіталом, при стратегії росту – вертикальна інтеграція, та конкурентній стратегії диференціації вибираємо стратегію:

- а) стратегія розвитку інтелектуальної інфраструктури;
- б) стратегія інтелектуального розвитку;
- в) стратегія створення споживчої лояльності;
- г) стратегія інтелектуального розширення.

29. За матрицею вибору стратегії управління інтелектуальним капіталом, при стратегії росту – посилення позиції на ринку, та конкурентній стратегії диференціації вибираємо стратегію:

- а) стратегія розвитку інтелектуальної інфраструктури;
- б) стратегія інтелектуального розвитку;
- в) стратегія створення споживчої лояльності;
- г) стратегія інтелектуального розширення.

30. Пріоритетним напрямком стратегії управління інтелектуальним капіталом підприємств, розвитком інтелектуальної інфраструктури є:

- а) залучення нових висококваліфікованих співробітників для забезпечення ефективного розвитку наукомістких виробництв;
- б) організація груп лояльності, заснованих на створенні партнерства зі споживачами з урахуванням загальних цілей у сфері інновацій;
- в) розвиток корпоративної культури, спрямованої на активізацію генерації персоналом інноваційних ідей у різних сферах діяльності підприємств;
- г) ускладнення організаційної структури виробництва з метою побудови багатоланкового ланцюга створення наукомісткої продукції.

31. Пріоритетним напрямком стратегії управління інтелектуальним капіталом підприємств інтелектуальне навчання є:

- а) побудова оптимальної організаційної структури виробництва, спрямованої на раціональне використання інтелектуальних ресурсів;
- б) мотивація персоналу на створення наукомісткої продукції й забезпечення її розвитку у відповідності із вимогами ринку;
- в) побудова довгострокових партнерських відносин з постачальниками з метою мінімізації інноваційних ризиків;
- г) постійне підвищення кваліфікації співробітників з метою прискорення освоєння виробництва інноваційної продукції.

32. Пріоритетним напрямком стратегії управління інтелектуальним капіталом підприємств інтелектуальне розширення є:

- а) залучення нових висококваліфікованих співробітників для забезпечення ефективного розвитку наукомістких виробництв;
- б) організація груп лояльності, заснованих на створенні партнерства зі споживачами з урахуванням загальних цілей у сфері інновацій;
- в) розвиток корпоративної культури, спрямованої на активізацію генерації персоналом інноваційних ідей у різних сферах діяльності підприємств;
- г) ускладнення організаційної структури виробництва з метою побудови багатоланкового ланцюга створення наукомісткої продукції.

33. Пріоритетним напрямком стратегії управління інтелектуальним капіталом підприємств інтелектуальне стимулювання є:

- а) побудова оптимальної організаційної структури виробництва, спрямованої на раціональне використання інтелектуальних ресурсів;
- б) мотивація персоналу на створення наукомісткої продукції й забезпечення її розвитку у відповідності із вимогами ринку;
- в) побудова довгострокових партнерських відносин з постачальниками з метою мінімізації інноваційних ризиків;
- г) постійне підвищення кваліфікації співробітників з метою прискорення освоєння виробництва інноваційної продукції.

34. Пріоритетним напрямком стратегії управління інтелектуальним капіталом підприємств інтелектуальний розвиток є:

- а) залучення нових висококваліфікованих співробітників для забезпечення ефективного розвитку наукомістких виробництв;
- б) організація груп лояльності, заснованих на створенні партнерства зі споживачами з урахуванням загальних цілей у сфері інновацій;
- в) розвиток корпоративної культури, спрямованої на активізацію генерації персоналом інноваційних ідей у різних сферах діяльності підприємств;
- г) ускладнення організаційної структури виробництва з метою побудови багатоланкового ланцюга створення наукомісткої продукції.

35. Пріоритетним напрямком стратегії управління інтелектуальним капіталом підприємств розвиток довгострокових відносин з постачальниками є:

- а) побудова оптимальної організаційної структури виробництва, спрямованої на раціональне використання інтелектуальних ресурсів;
- б) мотивація персоналу на створення наукомісткої продукції й забезпечення її розвитку у відповідності із вимогами ринку;
- в) побудова довгострокових партнерських відносин з постачальниками з метою мінімізації інноваційних ризиків;
- г) постійне підвищення кваліфікації співробітників з метою прискорення освоєння виробництва інноваційної продукції.

36. Пріоритетним напрямком стратегії управління інтелектуальним капіталом підприємств створення споживчої лояльності є:

- а) залучення нових висококваліфікованих співробітників для забезпечення ефективного розвитку наукомістких виробництв;
- б) організація груп лояльності, заснованих на створенні партнерства зі споживачами з урахуванням загальних цілей у сфері інновацій;
- в) розвиток корпоративної культури, спрямованої на активізацію генерації персоналом інноваційних ідей у різних сферах діяльності підприємств;
- г) ускладнення організаційної структури виробництва з метою побудови багатоланкового ланцюга створення наукомісткої продукції.

37. Пріоритетним напрямком стратегії управління інтелектуальним капіталом підприємств оптимізація інтелектуальної інфраструктури є:

- а) побудова оптимальної організаційної структури виробництва, спрямованої на раціональне використання інтелектуальних ресурсів;

- б) мотивація персоналу на створення наукомісткої продукції й забезпечення її розвитку у відповідності із вимогами ринку;
- в) побудова довгострокових партнерських відносин з постачальниками з метою мінімізації інноваційних ризиків;
- г) постійне підвищення кваліфікації співробітників з метою прискорення освоєння виробництва інноваційної продукції.

38. За концептуальним підходом до стратегічного управління інноваціями на основі розвитку знанневих систем, критерії ефективності системи стратегічного управління наступні:

- а) час адаптації до змін; стабільність конкурентних переваг (створення неявної конкурентної переваги);
- б) час адаптації до змін; стабільність конкурентних переваг (створення неявної конкурентної переваги); точність передбачення змін;
- в) стабільність конкурентних переваг (створення неявної конкурентної переваги); точність передбачення змін; час адаптації до змін;
- г) стабільність конкурентних переваг (створення неявної конкурентної переваги); точність передбачення змін; час адаптації до змін; приріст інтелектуального капіталу.

39. Основні складові структурно-логічної моделі ІК підприємства:

- а) ринковий компонент (капітал), структурний (організаційний) компонент (капітал);
- б) ринковий компонент (капітал), структурний (організаційний) компонент (капітал), людський капітал;
- в) ринковий компонент (капітал), людський капітал;
- г) структурний (організаційний) компонент (капітал), людський капітал.

40. Структурний капітал включає в себе:

- а) топ-компетенція; адаптаційний потенціал; інноваційний потенціал;
- б) топ-компетенція; адаптаційний потенціал; інноваційний потенціал; система управління знаннями;
- в) адаптаційний потенціал; інноваційний потенціал; система управління знаннями;
- г) топ-компетенція; адаптаційний потенціал; система управління знаннями.

41. Людський капітал включає в себе:

- а) рівень виконання; ступінь участі у виробництві і передачі знань;
- б) лояльність до організації; рівень виконання, ступінь участі у виробництві і передачі знань;
- в) лояльність до організації; рівень виконання;
- г) лояльність до організації; ступінь участі у виробництві і передачі знань.

42. До якого з видів капіталу, що входить до складу інтелектуального капіталу, відносять патентні/авторські права на об'єкти інтелектуальної власності, що визначають оригінальність і унікальність технологій/продуктів, застосовувані методи, моделі й технології бізнес-процесів, організаційну культуру, стратегічні альянси й положення підприємства в мережній структурі:

- а) структурний капітал;
- б) людський капітал;
- в) ринковий капітал;
- г) інший вид капіталу.

43. Який з видів капіталу, що входить до складу інтелектуального капіталу, ідентифікуємо в контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі:

- | | |
|-------------------------|------------------------|
| а) структурний капітал; | в) ринковий капітал; |
| б) людський капітал; | г) інший вид капіталу. |

44. Який з видів капіталу, що входить до складу інтелектуального капіталу, одержує визнання за допомогою оцінки його потенційних можливостей на ринку праці:

- | | |
|-------------------------|------------------------|
| а) структурний капітал; | в) ринковий капітал; |
| б) людський капітал; | г) інший вид капіталу. |

45. Здатності підприємства, такі як, управління інформаційними потоками й знанневими системами, що передбачає визначення оптимального співвідношення між явними й неявними знаннями; між знаннями, що «випускаються» у зовнішнє середовище, і знаннями, що становлять ноу-хау й ключові компетенції підприємства та його адаптації в умовах жорстких часових обмежень до застосування нових знань і забезпечення цінності інновації, притаманні:

- | | |
|-------------------------|------------------------|
| а) структурний капітал; | в) ринковий капітал; |
| б) людський капітал; | г) інший вид капіталу. |

46. Які особливості притаманні адаптаційному потенціалу:

а) здатність на основі проактивного управління й залучення не тільки внутрішніх ресурсів, але й ресурсів зовнішнього середовища реалізовувати унікальні стратегічні ініціативи, попереджаючи кризи й використовуючи нові можливості;

б) «динамічні» здатності підприємства, завдяки яким воно ефективно використовує свої знанневі активи, впроваджуючи інновації;

в) здатність системи на основі реактивного управління й використання власних ресурсів утримуватися на обраній траєкторії розвитку при незначних змінах;

г) здатність системи на основі реактивного управління й використання власних ресурсів утримуватися на обраній траєкторії розвитку при незначних змінах; «динамічні» здатності підприємства, завдяки яким воно ефективно використовує свої знанневі активи, впроваджуючи інновації; здатність на основі проактивного управління й залучення не тільки внутрішніх ресурсів, але й ресурсів зовнішнього середовища реалізовувати унікальні стратегічні ініціативи, попереджаючи кризи й використовуючи нові можливості.

47. Забезпечення різноманіття реакцій організації, під якими приймаються технологічні, продуктові, ринкові й організаційні інновації, здійснювані з метою збереження стабільності системи за принципом попередження біфуркацій, притаманне:

- | | |
|----------------------------|--|
| а) адаптаційний потенціал; | в) стратегічне управління підприємством; |
| б) інноваційний потенціал; | г) топ-компетенції. |

48. Інноваційно-інвестиційна стратегія на основі розвитку ІК розробляється з урахуванням:

- а) управління стратегічними змінами; специфіки управління процесами створення нововведень у системі менеджменту знань;
- б) динаміки нерівноважних систем; специфіки управління процесами створення нововведень у системі менеджменту знань;
- в) динаміки нерівноважних систем; управління стратегічними змінами;
- г) динаміки нерівноважних систем; управління стратегічними змінами; специфіки управління процесами створення нововведень у системі менеджменту знань.

49. Які існують підсистеми стратегічного управління інноваціями:

- а) моніторинг зовнішнього середовища; підсистема управління змінами;
- б) моніторинг зовнішнього середовища; моніторинг ІК;
- в) підсистема управління знаннями; підсистема управління змінами; підсистема проектного управління;
- г) підсистема управління знаннями; підсистема управління змінами; підсистема проектного управління; моніторинг зовнішнього середовища; моніторинг ІК.

50. Виділяють наступні типи потенційних споживачів:

- а) знаннєве поле; конкурентне поле;
- б) можливості ресурсного забезпечення; макрооточення; інвестиційний клімат;
- в) знаннєве поле; конкурентне поле; можливості ресурсного забезпечення; макрооточення; інвестиційний клімат;
- г) можливості ресурсного забезпечення.

Список використаних джерел:

1. Варналій З. Регіональна інноваційна політика України: проблеми та стратегічні пріоритети. *Економіст*. 2007. №9. С.36-39.
2. Грималюк А. Гипотеза инвестиционных денег. *Экономика Украины*. 2004. №10. С.27-36.
3. Даулинг Г. Д. Имидж фирмы : управление и оценка эффективности / пер. с англ. А. В. Кузнецова. Москва : ИНФРА-М, 2013. 123 с.
4. Дракер П.Ф. Управление, нацеленное на результаты / пер. с англ. Москва : Технологическая школа бизнеса, 2014. 191 с.
5. Єщенко П. Національна економіка потребує інноваційного прискорення. *Економіка України*. 2007. №2. С.90-91.
6. Зянько В.В. Інноваційне підприємництво в Україні: проблеми становлення і розвитку. Монографія. Вінниця : «УНІВЕРСУМ-Вінниця», 2005. 263 с.
7. Котлер Ф. Триас де Без. Новые маркетинговые технологии: Методики создания гениальных идей / Пер. с англ. под ред. Т.Р. Тэор. СПб : Издательский Дом «Нева», 2014. 192 с.
8. Могильний О. М. Організаційно-економічний механізм державного регулювання аграрного виробництва у трансформаційний період : автореф. дис... д-ра екон. наук : 08.07.02 / Інститут аграрної економіки УААН. Київ, 2003. 38 с.

9. Рыжов В. Мир, инновации и мы. *Зеркало недели*. 2003. №5.
10. Соловійов В. Інформаційне суспільство, інтелектуальна власність та економіка, що базується на знаннях. *Інтелектуальна власність*. 2003. № 12. С. 39-45.
11. Точилін В. Ринки базових галузей: напрями розвитку та державного регулювання // *Економіст*. 2004. №3. С.57-59.
12. Чеберкус Д. Системні підходи до державного регулювання інноваційного розвитку України в умовах глобалізації. *Економіст*. 2007. №9. С. 4-6.
13. Чеботарев В. Структура АПК и формирование инновационной политики ее трансформации. *Экономика Украины*. 2003. – №4. С.55-60.
14. Щербань В. П. Економічні і соціально-екологічні основи формування та розвитку продовольчої безпеки в Україні: автореф.дис... д-ра екон. наук: 08.07.02 / Сумський національний аграрний університет. Суми, 2004. 36 с.
15. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с. С.7.
16. Шикин Е. В., Чхартішвили А. Г Математические методы и модели в управлении. 3-е изд. Москва : Дело, 2004. 440 с.
17. Call, M.L., Nyberg, A.J. & Thatcher, S. (2015). Stargazing: An integrative conceptual review, theoretical reconciliation and extension for star employee research. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 623.
18. Djuric, M. & Filipovic, J. (2015). Human and social capital management based on complexity paradigm: Implications for various stakeholders and sustainable development. *Sustainable Development*, 23(6), 343- 354.
19. Asiaei, K. & Jusoh, R. (2015). A multidimensional view of intellectual capital: The impact on organizational performance. *Management Decision*, 53(3), 668-697.
20. Gilbert, J.H., Von A.D. & Broome, M.E. (2017). Organizational intellectual capital and the role of the nurse manager. A Proposed Conceptual Model: *Nursing Outlook*.

РОЗДІЛ 14

КРОС-КУЛЬТУРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

14.1 Крос-культурний менеджмент: детермінанти культури

Крос-культурний менеджмент – управління відносинами персоналу і клієнтів, що виникають на перетині національних і організаційних культур.

Завдяки посиленій глобалізації економіки, транскордонним підприємствам, глобальним переміщенням виробничих потужностей, зростанню іммігрантів та збільшенню використання електронної комерції менеджеру доводиться мати справу з міжкультурними питаннями. Тому важливо розуміти відмінні типи культури в бізнес-середовищі, а також цінності і стилі суспільства в роботі потенційного ділового партнера або клієнта. Через відмінності в культурах можуть існувати певні непорозуміння та конфлікти серед персоналу. Різні цінності, переконання, релігія можуть впливати на дотримання термінів виконання проектів, роботу в умовах обмежених бюджетів.

Крос-культурний менеджмент описує організаційну поведінку в країнах і культурах; порівнює її між країнами та культурами; прагне зрозуміти, як поліпшити взаємодію співпрацівників, менеджерів, керівників, клієнтів, постачальників і партнерів з усього світу.

Глобалізація бізнесу, яка вважається «другою промисловою революцією», є тенденцією, яка робить крос-культурний менеджмент ключовим фактором для досягнення бізнес-цілей в умовах міжкультурного співробітництва. Менеджери повинні вміти модифікувати чи адаптувати певні бізнес-процеси або системи, такі як спосіб передачі інформації або спосіб прийняття рішень, з метою підвищення ефективності роботи персоналу і організації в цілому. Високий рівень крос-культурної компетентності в менеджменті є ключовим для кар'єрного успіху як нинішніх, так і майбутніх керівників та професіоналів.

Це вимагає глибокого розуміння того, як культура впливає на організації, управлінські процеси та поведінку.

Перш ніж перейти до «крос-культури», дуже важливо знати, що таке «культура». На думку вчених, сьогодні в науці існує більше 400 визначень культури. Багато експертів, що працюють в галузі культурної антропології, склали довгий перелік визначень «культури».

Згідно з Британською енциклопедією (Encyclopedia Britannica), найбільш раннім і найпоширенішим визначенням культури є те, що сформулював у 1871 році Едворт Барнетт Тайлор (Edward Burnett Tylor): «культура - це складне ціле, яке включає в себе знання, переконання, мистецтво, мораль, право, звичаї і будь-які інші здібності і звички, які набуває людина як член суспільства» [1].

Культура - успадкована етична звичка (Fukuyama).

Культура - суб'єктивні уявлення, якими володіють всі люди, щоб пояснити навколишній світ (North).

Культура - колективне програмування розуму (Hofstede).

Культура - це сукупність основних припущень - спільних рішень загальних проблем зовнішньої адаптації (як вижити) та внутрішньої інтеграції (як залишатися разом), які розвивалися з часом і передаються від одного покоління далі (Schein) [2].

У 1994 році Bodley J. Н. спробував об'єднати досягнення культурологів усього світу (табл. 14.1), це дає уявлення про всі аспекти культури, які необхідно враховувати з антропологічної точки зору.

Таблиця 14.1

Визначення «культури»

Тематична культура	Культура складається з усього переліку тем, або категорій, таких як соціальна організація, релігія та економіка
Історична культура	Культура - це соціальна спадщина, або традиція, яка передається майбутнім поколінням
Поведінкова культура	Культура є спільною, вивченою поведінкою людини; спосіб життя
Нормативна культура	Культура - це ідеали, цінності або правила життя
Функціональна культура	Культура - це спосіб вирішення проблем адаптації до навколишнього середовища або спільного життя
Психологічна культура	Культура - це комплекс ідей або надбаних навичок, які гальмують імпульси і відрізняють людей від тварин
Структурна культура	Культура складається з визначених і взаємопов'язаних ідей, символів або поведінки
Символічна культура	Культура складається з усього переліку тем, або категорій, таких як соціальна організація, релігія та економіка

Джерело: складено автором за [3]

Незважаючи на визнання різноманітності культур, він вважає, що фундаментальний аспект культури полягає в тому, що це те, чому всі люди так чи інакше навчаються. Це не те, що люди успадковують,

а кодекс ставлення, норм і цінностей, способу мислення, що набуваються в соціальному середовищі. Сім'я, соціальне середовище, школа, друзі, робота - все це допомагає сформувати цей кодекс і визначити, як люди бачать себе і світ.

Таким чином, культура – це те, що поділяють усі або майже всі члени певної соціальної групи.

Рівні культури. Культура діє на трьох рівнях, перший – на рівні, де вона є спостережуваним і відчутним. Тут артефакти і ставлення можна спостерігати з точки зору архітектури, ритуалів, костюмів, контактів, контрактів, мови, їжі тощо.

Діючи на другому рівні, культура пов'язана з нормами та цінностями. Переконавання, або норми, є твердженнями про те, як це відбувається. Це такі культурні правила, які пояснюють, що відбувається на першому рівні, і визначають, що правильно чи неправильно.

Цінності стосуються загальних уподобань щодо того, що є хорошим чи поганим, якими повинні бути речі. Третій – і найглибший рівень – пов'язаний з основними припущеннями. Цей рівень важко досліджувати, і те, що там лежить, можна тлумачити тільки через інтерпретацію того, що відбувається на інших рівнях. Інтерпретація передбачає спроби пояснити, чому ми діємо відповідно до конкретних правил або відповідно до конкретних цінностей. Це пов'язано з питанням «чому?» і спробою відповісти на нього більш ніж просто «тому що!». Рисунок 14.1 дає візуальну інтерпретацію рівнів культури та шляхів їх дослідження.

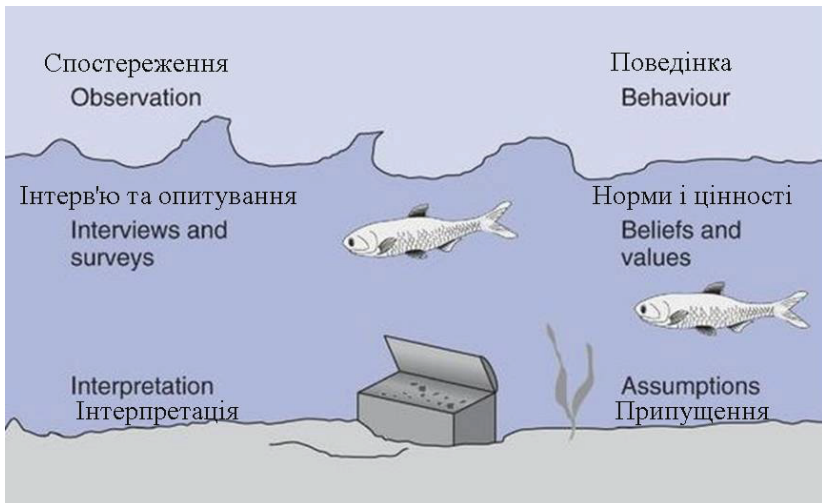


Рис. 14.1. Інтерпретація рівнів культури та шляхів їх дослідження [4]

Досліджувана культура може бути порівняна з вивченням океану. На поверхні можна побачити артефакти, ритуали та поведінку. Вони дають уявлення про те, що може бути нижче. Основні норми та цінності можуть бути встановлені за допомогою інтерв'ю та опитувань. Припущення, що лежать в самому низу, можна вивести тільки через інтерпретацію.

Культура та її характеристики

1. Культура є нормативною. Вона передбачає види поведінки, які вважаються прийнятними в суспільстві. Розпорядчі характеристики культури спрощують процес прийняття рішень споживачем, обмежуючи вибір продуктів до тих, які є соціально прийнятними.

2. Культура соціально розділена. Культура, за необхідності, повинна базуватися на соціальній взаємодії та творчості. Вона не може існувати сама по собі. Вона має бути спільною для членів суспільства.

3. Культура сприяє спілкуванню. Однією з корисних функцій, наданих культурою, є полегшення спілкування. Культура зазвичай нав'язує спільні звички мислення і почуттів серед людей. Таким чином, в межах даної групової культури людям легше спілкуватися один з одним. Але культура може також перешкоджати комунікації між групами через відсутність спільних культурних цінностей.

4. Культура вивчається. Культура не успадковується генетично – її треба вивчати і набувати. Соціалізація або інкультурація відбувається, коли людина поглинає або вивчає культуру, в якій вона виховується. Навпаки, якщо людина вчиться культурі іншого суспільства, відбувається процес аккультурації.

5. Культура суб'єктивна. Люди в різних культурах часто мають різні уявлення про один і той же об'єкт. Що прийнятне в одній культурі не обов'язково може бути так в іншій.

6. Культура є стійкою. Оскільки культура передається з покоління в покоління, вона є відносно стабільною і досить постійною. Старі звички важко зламати, і люди прагнуть зберегти свою власну спадщину, незважаючи на постійно мінливий світ. Це пояснює, чому Індія та Китай, незважаючи на сильну переповненість, мають великі труднощі з контролем над народжуваністю. Китайці розглядають велику сім'ю як благословення і вважають, що діти будуть піклуватися про батьків, коли вони старіють.

7. Культура є кумулятивною. Культура базується на сотнях і навіть тисячах років накопичень. Кожне покоління додає щось своє власне до культури, перш ніж передати спадщину наступному поколінню.

8. Культура динамічна. Культура передається з покоління в покоління, але не слід вважати, що культура є статичною і нескільною до змін. Культура постійно змінюється, вона пристосовується до нових ситуацій і нових джерел знань.

Виміри культури. Крос-культурні відмінності

Припущення щодо вивчення культури та її ключових вимірів встановили антропологи К. Клакхон та Ф. Стродбек (С. Kluckhohn, F. Strodtbeck). Вони запропонували теорію культури на основі ціннісних орієнтацій, стверджуючи, що існує обмежена кількість проблем, які є спільними для всіх груп людей і для яких існує обмежена кількість рішень. Вони також припускали, що цінності в будь-якому суспільстві розподіляються таким чином, що створюють домінуючу систему цінностей. У 1961 році вони розробили порівняльну модель з шістьма культурними орієнтаціями:

1. Людська природа («добро» і «зло»).
2. Відносини з природою.
3. Відносини з іншими людьми (обов'язок по відношенню до інших).
4. Режим людської діяльності (буття).
5. Часова орієнтація людської діяльності (майбутнє, минуле, сьогодення) [5].

Вони запропонували одну з перших моделей культури, яка в подальшому надихнула вчених у сфері культури та менеджменту, таких як Е. Шейн (Schein), Н. Адлер (Adler), Е. Холл (Hall), Г. Хофстеде (Hofstede) і Ф. Тромпенаарс (Trompenaars). Ці виміри можуть допомогти визначити культурний профіль людей і виявити переваги, які культури мають відносно свого оточення.

Вчені, згадані у таблиці 14.2, розробили моделі, що стосуються впливу культури на менеджмент.

Едгар Шейн – вивчив вплив організації на культуру.

Едвард Холл – був одним з перших, хто вивчив роль комунікації в управлінні.

Ненсі Адлер – вперше вивчила вплив культури на організаційні функції.

Герт Хофстеде та Фонс Тромпенаарс – встановили масштаби впливу національної культури на управління.

Можна зробити висновок, що основні культурні відмінності можна розділити на два основні виміри.

Один з них дав Герт Хофстеде, а інший - Фонс Тромпенаарс. Обидва підходи пропонують набір культурних вимірів, за якими можна визначити домінуючі системи цінностей. Ці системи цінностей впливають на людське мислення, почуття і дії, а також на поведінку організацій і установ у передбачуваних ситуаціях. Два набори вимірів відображають основні проблеми, з якими стикається будь-яке суспільство, але рішення яких відрізняються. Вони подібні в деяких відношеннях і різні в інших.

Таблиця 14.2

Моделі культури

Автори	Моделі культури
Е. Шейн	Зв'язок з природою Людська діяльність Людська природа Відносини з людьми Час Істина і реальність
Н. Адлер	Людська природа Зв'язок з природою (індивідуаліст/колективіст) Людська діяльність (буття/виконання) Простір (приватний/публічний) Час (минуле/сьогодення/майбутнє)
Е. Холл	Простір: особистий/фізичний Час: монохронічний/поліхронічний Мова: високий контекст/низький контекст Дружба
Г. Хофстеде	Уникнення невизначеності Силова відстань Індивідуалізм/колективізм Маскулінність/фемінність (чоловічий гендер/жіночий)
Ф. Тромпенаарс	Зв'язок з природою Відносини з людьми Універсалізм/партикуляризм (загальність/роздільність) Індивідуалізм/колективізм Ефективність Дифузність/конкретність Досягнення/приналежність Час

Джерело: складено автором за [5, 6]

Виміри можуть бути згруповані в кілька категорій:

1. Відносини між людьми. Виявлено дві основні культурні відмінності. Герт Хофстеде розрізняє індивідуалізм і колективізм. Фонс Тромпенаарс розбиває це розмежування на два виміри: універсалізм проти партикуляризму та індивідуалізм проти колективізму.

2. Мотиваційна орієнтація. Суспільство обирає способи боротися з незмінною життєдіяльністю. У цій категорії Хофстеде виділяє три виміри: маскулінність проти жіночності, кількість уникнення невизначеності і відстань потужності.

3. Ставлення до часу. Хофстеде розрізняє довгострокову і короткострокову орієнтацію. Тромпенаарс визначає два виміри: послідовний і синхронний і внутрішній проти зовнішнього часу.

Культурні відмінності могли б бути у будь-якому з вищезгаданих вимірів. Запропоновані підходи не тільки забезпечують розуміння культури та менеджменту в міжнародному середовищі, але й допомагають розвивати позиції та поведінку, бажані в конкретному крос-культурному контексті.

14.2 Крос-культурні комунікації в бізнесі

Крос-культурні комунікації передбачають розмову, обговорення та обмін інформацією як вербально, так і невербально з людьми різних культур. Люди різного походження спілкуються різними способами і дотримуються різних суспільних норм, які можуть бути незнайомими для тих, хто не є членом цієї культури.

Будьте чіткими з інструкціями і, якщо необхідно, попросіть іншу особу повторити інструкції, щоб переконатися, що вони зрозуміли.

Будьте доступними і відкритими. Дайте зрозуміти співробітникам, що вони можуть прийти до вас з будь-якими запитаннями або проблемами, які вони можуть мати. Це буде ще більш важливим у деяких культурах, які, можливо, бояться репресій.

Покажіть співчуття у спілкуванні з усіма співробітниками. Важливо, що вони відчують, що ви не просто слухаєте їхні побоювання, а насправді їх чуєте. Будьте поважні у всіх ваших комунікаціях.

Будьте обережні з гумором. Гумор часто є особистою справою, і багато культур просто не цінують гумор на робочому місці. Якщо ви хочете, щоб покращився настрій, переконайтеся, що ваш гумор навряд чи може образити.

Менеджери спілкуються один з одним не тільки за допомогою слів, а і через час, простір і контекст. Такі контексти часто розглядаються як особливі комбінації, що складають ситуацію спілкування, і особливе значення мають невербальні засоби комунікації (табл. 14.3).

Невербальне тлумачення: як ми одягаємося, як ми виражаємо себе через мову тіла, контакт з очима і жести мають велике значення. Таким простим жестом, як кивання головою, вважають «ТАК» у деяких культурах, а в інших – «НІ».

Крос-культурні комунікації стали стратегічно важливими для організацій завдяки зростанню глобального бізнесу, технологій та інтернету. Розуміння крос-культурної комунікації важливо для будь-якої організації, яка має різноманітну робочу силу або плани щодо ведення глобального бізнесу. Цей тип спілкування передбачає розуміння того, як люди з різних культур говорять, спілкуються і сприймають навколишній світ.

Таблиця 14.3

Невербальні засоби комунікації

Контекст у комунікаціях	Слова	Інтонація, тембр голосу	Реальний час зворотній зв'язок	Мова тіла	Оточуючі сигнали	Неформальні контакти
Обличчям до обличчя						
Відеоконференція				Обмежено	Обмежено	
Телефон						
Голосова пошта						
Електронна пошта						
Відео				Обмежено	Обмежено	
Інtranет		Якщо відео або WebEx	Якщо WebEx	Обмежено: відео або WebEx		
Журнали / інформаційні бюлетені		Обмежено: стиль написання, ілюстрації				

Джерело: складено автором

Крос-культурні комунікації в організації стосуються розуміння різних бізнес-звичаїв, переконань і комунікаційних стратегій. Мовні відмінності, культури високого контексту чи культури з низьким рівнем контексту, невербальні відмінності та субординація є основними факторами, які можуть вплинути на крос-культурну комунікацію.

Важливість крос-культурного розуміння має першорядне значення в бізнесі. Наприклад, в азіатських культурах мовчання в розмові є критичним аспектом, який демонструє хороші навички слухання. Якщо ви ставите запитання у межах бізнесу - ви можете не отримати відповідь відразу. Мовчання між питанням і відповіддю вважається прийнятним і показує, що людина розмірковує і ретельно аналізує те, що вона говорить. З іншого боку, бізнесмени зі Сполучених Штатів, Бразилії або Франції бачать мовчання як незграбну частину розмови і намагаються заповнити паузу якомога швидше. При роботі з діловими партнерами з азіатських культур це може показати їм, що ви не звертаєте уваги або не слухаєте досить уважно.

Для того, щоб успішно спілкуватися з людьми з різних культур у бізнесі, важливо активно навчитися боротися з міжкультурними відмінностями. Найкращим способом спілкування є налагодження

довіри з діловими партнерами. Ви можете зробити це, дослідивши міжкультурні відмінності в комунікаціях та знаючи про них до зустрічі.

Вплив культури на комунікаційні процеси. Країна може бути класифікована як культура високого контексту або культура з низьким рівнем контексту. Контекст культури є високим або низьким з погляду поглибленої довідкової інформації. Ця класифікація забезпечує розуміння різних культурних орієнтацій і пояснює, як передається та сприймається комунікація. Північна Америка та північна Європа (наприклад, Німеччина, Швейцарія та скандинавські країни) є прикладами культур з низьким рівнем контексту. У цих типах суспільства повідомлення є явними і зрозумілими в тому сенсі, що фактичні слова використовуються для передачі основної частини інформації в комунікації. Слова і їхні значення, будучи незалежними сутностями, можуть бути відокремлені від контексту, в якому вони відбуваються. Отже, що важливо, це те, що сказано, а не те, як це сказано, і не середовище, в якому це сказано.

Японія, Франція, Іспанія, Італія, Азія, Африка і близькосхідні арабські країни, навпаки, є культурою високого контексту. У таких культурах зв'язок може бути непрямим, оскільки вербальна частина (тобто слова) не несе більшу частину інформації, більша частина інформації міститься в невербальній частині повідомлення. Контекст комунікації є високим, оскільки він містить велику кількість додаткової інформації, наприклад, цінності, позицію, передумови та асоціації відправника повідомлення в суспільстві. Таким чином, повідомлення не можна зрозуміти без його контексту. Індивідуальне оточення людини (тобто фізична обстановка і соціальні обставини) визначає, що говорить і як інші це інтерпретують. Цей тип спілкування підкреслює характер і слова як детермінанти цілісності, що дає змогу бізнесменам дійти згоди без детальних юридичних документів.

Культури також змінюються під впливом того, як відбувається обробка інформації. Деякі культури обробляють інформацію прямим, лінійним способом і, таким чином, є монохромними. Розклади, пунктуальність і відчуття того, що час утворює цілеспрямовану пряму, є показниками таких культур. Хоча німці, швейцарці і американці є монохромними культурами, американці, як правило, більш монохромні, ніж більшість інших суспільств, і їхній швидкий темп і попит на миттєві відповіді часто розглядаються як наполегливі і нетерплячі.

Інші культури відносно поліхронічні в тому сенсі, що люди працюють одночасно за декількома напрямками, замість того, щоб виконувати єдине завдання. І японські, і іспаномовні культури є гарними прикладами поліхронічної культури. Японці часто неправильно розуміють і звинувачують Західні країни, що вони не добровільно

надають детальну інформацію. Справа в тому, що японці не хочуть бути занадто прямими, тому що, кажучи речі прямо, вони можуть сприйматися як нечутливі і образливі. Японці також не в змозі отримати право на предмет основного бізнесу, не вперше ознайомившись з іншою діловою партією. Для них передчасно серйозно обговорювати ділові питання без першого встановлення особистих відносин.

Крім того, американські бізнесмени вважають нездатність японців зробити візуальний контакт ознакою грубості, тоді як японці не хочуть дивитися один одному в очі, тому що контакт з очима є актом конфронтації і агресії.

Культурний контекст і спосіб, у який відбувається обробка інформації, можуть бути об'єднані для розробки більш точного опису того, як відбувається спілкування в конкретній країні. Німеччина, наприклад, є монохромною і культурою низького контексту. Для порівняння, Франція - це поліхронічна культура з високим контекстом. Низький контекст німецької мови може образити французького колегу з високим контекстом, надавши занадто багато інформації про те, що вже відомо. Або низький контекст німецького колеги стає засмученим, коли він відчуває, що не отримує достатньо деталей з високого контексту француза.

Бізнес-звичай - це також культурний елемент суспільства, як і мова. Культура не тільки встановлює критерії щоденної ділової поведінки, але й формує загальні моделі ставлення та мотивації.

Відсутність емпатії та знання іноземної ділової практики може створити непереборні бар'єри для успішних ділових відносин. Знання ділової культури, управлінських відносин і ділових методів спілкування, що існують в країні, а також бажання врахувати відмінності важливі для успіху на міжнародному ринку.

Адаптація є ключовим поняттям у крос-культурному менеджменті, і готовність до адаптації є вирішальним ставленням. Фактично малі, здавалося б, незначні ситуації часто є найбільш важливими. Потрібно більше, ніж терпимість до чужої культури. Існує потреба в позитивному сприйнятті, тобто відкритій толерантності до поняття «інше, але рівне». Через таке схвальне сприйняття адаптація стає легкою, тому що емпатія до чужої точки зору природно призводить до сприйняття культурних відмінностей.

Як керівництво до адаптації існує десять основних критеріїв, яким повинні відповідати всі, хто хоче мати справу з фізичними особами, фірмами або владою в іноземних країнах. Це:

1. Відкрита толерантність.
2. Гнучкість.
3. Скромність.

4. Законність/справедливість.
5. Здатність підтримувати різні ритми.
6. Цікавість/інтерес.
7. Знання країни.
8. Симпатія до інших.
9. Здатність висловлювати повагу.
10. Здатність інтегруватися в навколишнє середовище.

Важливим для ефективної адаптації є усвідомлення власної культури та визнання того, що відмінності в інших можуть викликати занепокоєння, розчарування та нерозуміння намірів господаря. Ключ до адаптації полягає в тому, щоб залишатися українцем, але розвивати розуміння і готовність враховувати існуючі відмінності.

Сутність адаптації

1. Культурні імперативи. Культурні імперативи відносяться до ділових звичаїв і очікувань, які повинні бути задоволені або яких треба уникнути, щоб відносини були успішними. Успішні ділові люди знають китайське слово «guan-xi», японський «ningen kankei» або латиноамериканський «compadre». Всі вони стосуються *дружби*, людських взаємовідносин або досягнення певного рівня довіри. Вони також знають, що не існує іншого шляху, крім встановлення дружніх відносин в деяких культурах, перш ніж можна розпочати ефективні ділові переговори.

Неформальні обговорення, розваги, спільні друзі, контакти і просто проведення часу з партнерами – це способи встановлення довірчих відносин. У тих культурах, де дружба є ключем до успіху, бізнесмен не повинен затримати час, необхідний для їхнього розвитку. Встановлення дружніх відносин є імперативом у багатьох культурах. Якщо дружба не встановлена, бізнесмен ризикує не заробити довіру і прийняття - основні культурні передумови для розвитку і збереження ефективних ділових відносин.

У деяких культурах поведінка людини є більш критичною, ніж в інших культурах. Наприклад, напевно, інколи неприпустимо втратити терпіння, підвищити голос або виправити когось публічно, незважаючи на те, що цього вимагає ситуація. У деяких культурах така поведінка була б розцінена як хамство і могла б закінчитися припиненням угоди.

У Китаї, Японії та інших азійських культурах необхідно уникати ситуації, щоб ваш колега «втрачав обличчя».

Ускладнюючим фактором культурної свідомості є те, що те, що може бути обов'язковим для запобігання в одній культурі, є обов'язковим для виконання в іншій. Наприклад, в Японії тривалий візуальний контакт вважається образливим, і його необхідно

уникнути. Тим не менш, з арабськими та латиноамериканськими керівниками важливо зробити візуальний контакт, або ви ризикуєте бути розцінені як ненадійний.

2. Культурні ексклюзиви. Культурні ексклюзиви - це ті звичаї або моделі поведінки, які зберігаються виключно для місцевих жителів і з яких виключається іноземець. Наприклад, християнин, який намагається діяти як мусульманин, буде неприйнятним для послідовника Мухаммеда. Настільки ж образливим є іноземець, який критикує політику, звичаї та особливості країни, хоча місцеві жителі можуть критикувати такі моменти. Є кілька культурних рис, що притаманні виключно для місцевих жителів, але іноземець повинен ретельно утримуватися від участі в таких дискусіях.

Імперативів або ексклюзивів не так багато, але більшість ситуацій образливої поведінки є результатом їх незнання.

Джерела та рівні повноважень. Розміри бізнесу, власність, підзвітність громадськості та культурні цінності, які визначають важливість статусу та положення (PDI - індекс «дистанції влади»), поєднують вплив на структуру повноважень бізнесу. Введення терміна «індекс дистанції влади» (Г. Хофстеде) свідчить про відкриття важливого крос-культурного феномену. Це означає, що носії різних культур, навіть перебуваючи в рамках одних і тих же типів соціальних ієрархій (наприклад, начальник – підлеглий, вчитель – учень, літня людина – молода людина та ін.), демонструють різну поведінку і різні патерни взаємодії. У країнах з високим PDI, таких як Мексика та Малайзія, розуміння рангу та статусу клієнтів та ділових партнерів набагато важливіше, ніж у більш егалітарних суспільствах, таких як Данія та Ізраїль. У країнах з високим PDI підлеглі навряд чи суперечать босам, але в країнах з низьким PDI вони часто це роблять.

Хоча міжнародний бізнесмен стикається з різними моделями повноважень, більшість є варіацією трьох типових моделей: управлінські рішення на вищому рівні управління; децентралізовані рішення; рішення відділу або групи.

Мистецтво подарунків. Бізнесмени повинні розуміти звичаї дарування. У певних країнах є образливим запропонувати подарунок. Обмін подарунками є рідкісним і недоречним у Німеччині. Надання подарунків також не є загальноприйнятим звичаєм у Бельгії або Великій Британії, але квіти – це підходящий подарунок, коли їх прошують додому.

У деяких країнах, навпаки, образливо, коли подарунки не пропонуються, оскільки вони очікуються. Бізнесмени повинні спробувати з'ясувати, як подарувати подарунок. Коли він буде у нагоді - на початковому візиті або після нього? Де подарувати подарунок - публічно чи

приватно? Який подарунок дарувати, яким повинен бути його колір і скільки людей повинні отримувати подарунки? У Японії дарування є важливою частиною ведення бізнесу, і подарунками, зазвичай, обмінюються на першій зустрічі.

Мова. Напевно, жодна мова не легко перекладається іншою, оскільки значення слів дуже відрізняються. Є вираз, що «навіть хороший перекладач не вирішує мовної проблеми». Начебто подібні терміни англійською та японською мовами часто мають різні значення. Навички іноземної мови є визначальними у всіх переговорах, тому необхідно шукати найкращих перекладачів. Лінгвістична комунікація, незалежно від того, наскільки неточна, є явною, але багато аспектів ділового спілкування залежить від неявних повідомлень, які не вербалізовані.

14.3 Командоутворення та лідерство у крос-культурному середовищі

Побудова команди - це процес, який, перш за все, допомагає розвивати довіру серед членів команди. Це критична основа для того, щоб команда була дійсно ефективною. Це досить складно з будь-якою командою, але є особливі проблеми з культурно різноманітною або міжнародною командою. Певною мірою наші переконання та цінності формуються з нашої взаємодії з нашою сім'єю та спільнотою. Життя в різних частинах світу, які мають надзвичайно різні історії, може викликати деякі зовсім інші уявлення. Формування міжкультурної команди зосереджується на розвитку довіри між людьми, які можуть мати дуже різні цінності та вірування.

Чому настільки важливим є крос-культурне формування команд?

Наш світ стає все більш взаємопов'язаним. Підприємства швидко розвиваються на глобальних ринках. Люди подорожують для задоволення, бізнесу та освіти. І все більше можливостей для переїзду людей, тимчасово чи постійно, до інших країн. Тому робоче місце стає все більш різноманітним. Ви можете знайти віддалену роботу з людьми з інших країн (віртуальні команди). Або ви можете виявити, що на місцевому робочому місці розміщується більше людей з інших країн і культур. Це не короткострокова тенденція! Тому нам потрібно знайти способи розширення можливостей культурно різноманітних груп ефективно працювати разом.

Чи відрізняються міжкультурні команди, ніж інші команди? Так, є деякі відмінності! І вони можуть мати як позитивний, так і негативний вплив.

Дослідження 2018 Culture Wizard показало, що 68 % респондентів повідомили, що культурні виклики є найбільшою перешкодою для глобальної продуктивності команд, і 18 % респондентів сказали, що їхні компанії втратили бізнес-можливості через культурні непорозуміння.

Велика кількість проблем, зазначених у відкритих коментарях, свідчить про те, що, незважаючи на позитивну оцінку наявності представників різноманітних культур (76 %), багато респондентів заявляють, що не знають, як управляти відмінностями на буденному рівні. Слід також зазначити, що на додаток до непропорційного впливу різних культур посилюються відмінності між поколіннями [7].

Суть полягає в тому, що, володіючи навичками крос-культурного лідерства, менеджери можуть отримувати більш позитивні результати.

Командна робота для керівників. Як і для будь-якої форми побудови команди, потрібний час, відданість і підтримка. Ви не можете просто відправити людей на вихідні і чекати магії.

Чотири головні поради для побудови крос-культурної команди:

1. Встановіть чіткі очікування. Хоча особи з вашої власної культури можуть неявно знати, що вважається належною поведінкою на робочому місці, в інших частинах світу можуть існувати дуже різні практики.

Наприклад, тут дуже важлива пунктуальність. Це демонструє повагу до часу вашої команди та успіху вашої діяльності. Якщо у вас виникне надзвичайна ситуація, що призведе до затримки, вам слід якомога швидше подзвонити своєму керівнику. Якщо хто-небудь постійно запізнюється без повідомлення, він буде звільнений.

Ви можете провести бесіду з усією вашою командою на початку і поставити питання, щоб усі розуміли, що від них очікується.

Існує багато переваг крос-культурної підготовки як для вас, так і для вашої команди. Важливо, щоб усі члени команди отримали глибоке розуміння того, що:

- ми всі маємо різні переконання і цінності;
- кожен з нас схильний думати, що ми праві, а інші неправі (етноцентризм);
- всі ми повинні знати про наш етноцентризм і свідомо відкривати свій розум до інших уявлень;
- конфлікт є нормальним, але його потрібно вирішувати з повагою.

2. Заохочуйте використання різних способів спілкування. Люди з інших культур можуть мати різні рівні мовної компетентності. І навіть для тих, хто володіє знаннями, акценти можуть часто ускладнювати мовлення. Заохочуйте команду доповнювати усне спілкування письмовим та візуальним (діаграми, фотографії тощо), щоб отрима-

ти ключові поняття. Використовуйте безліч прикладів і розповідайте історії про власний досвід. Будьте креативними!

3. Дайте достатньо часу в умовах низького стресу. Занадто часто ми кидаємо людей в команду і очікуємо, що вони відразу почнуть працювати над складним проектом. Цей стрес може сильно стримувати будівництво довіри. Фактично це може призвести до конфлікту, який, якщо його не подолати, може призвести до тривалого обурення та недовіри. Отже, почніть роботу своєї команди з легких завдань, що дозволить їм розвивати свій командний процес і навички спілкування. Переконайтеся, що вони мають міцну основу, і поступово нарощуйте складність своїх завдань. Дозвольте їм відчувати успіх.

4. Створіть у вашій організації навички крос-культурного лідерства [8].

Більшість із нас розвиває навички лідерства на робочому місці на основі власної культури. Ми робимо припущення, що люди «просто знають», чого від них очікують. Але існує багато різних відмінностей у підходах до спілкування та взаємодії.

Крос-культурне лідерство вимагає, щоб менеджери визнавали ці відмінності. Крім того, вони створюють процеси, які допомагають людям ефективно працювати разом. І справа не в тому, щоб допомогти людям з інших культур адаптуватися до нашої існуючої культури.

Багато людей асоціюють культуру з різною зовнішністю (колір, розмір і т. д.). Крім того, ми розглядаємо відмінності в мовах, релігійних практиках, продуктах харчування, музиці та одязі. Але ці зовнішні види можуть бути оманливими. І часто вони мають мало значення в порівнянні з реальними культурними відмінностями. Ці реальні відмінності ґрунтуються на різних переконаннях і цінностях. Ці переконання і цінності ведуть нашу поведінку – і свідомо, і не-свідомо. Крос-культурне лідерство вимагає здатності позитивно розпізнавати, аналізувати і впливати на поведінку.

Лідери команди стикаються з перешкодами у провідних крос-культурних групах, коли вони не мають достатньої підготовки до цієї ролі. На додаток до загальних навичок лідерства, лідери повинні активізувати численні культури в згуртованому підрозділі, допомагаючи своїй команді розвивати відносини і довіру. Лідери повинні відчувати себе «дуже ефективними», щоб вони могли надихати довіру, створювати єдність, яка потрібна команді.

Менеджери, що працюють в крос-культурному середовищі, можуть потребувати врахування культурних відмінностей і відповідно адаптувати свій стиль лідерства.

Теорії лідерства нині менше приділяють уваги плануванню, розподілу відповідальності та контролю і надають більше уваги мотивації та натхненню підлеглих, створюючи зміни та розширюю-

чи можливості інших. Новий лідер створює, спілкується та втілює бачення, яке може впливати на зміни у ставленні та припущеннях підлеглих, будує їхню прихильність до організації та надихає довіру впевненості та лояльності. Це новий трансформаційний лідер [9].

Незважаючи на те, що автори визнають, що культурна перспектива пропонує значні уявлення про ставлення до влади та невизначеності, вони визнають, що культура може бути використана як виправдання для того, щоб не намагатися вносити зміни для забезпечення успіху організації. Дійсно, підвищена чутливість до культурних відмінностей може перешкодити спробам змусити людей пристосуватися до практики (якщо не цінності), що використовується в інших культурах.

Питання універсальності поведінки лідера є одним з багатьох питань, які розглядаються в дослідницькій програмі «Глобальне лідерство та ефективність організаційної поведінки» (GLOBE). Проведене дослідження визначило шість глобальних лідерських вимірів, що узагальнюють характеристики ефективного керівництва. Ці виміри наведені в таблиці 14.4.

Таблиця 14.4

Виміри глобального лідерства

Лідерство Харизматичне / На основі цінностей	Відображає здатність надихати, мотивувати і очікувати високих результатів від інших на основі твердо закріплених основних цінностей. Характеризується демонстрацією цілісності, рішучості та орієнтованості на продуктивність, що виникає завдяки фантазіям, натхненню та самовідданості, але також може бути зворотний бік, що припускає авторитарне командування.
Командоорієнтоване лідерство	Відображає ефективне формування команди та реалізацію спільної мети або мети члена команди. Характеризується дипломатичною, адміністративно компетентною, командною співпрацею та інтеграцією.
Партисипативне лідерство	Відображає ступінь, згідно з яким менеджери залучають інших до прийняття та виконання рішень. Характеризується (неавтократичною) поведінкою учасників, яка підтримує тих, хто залучаються.
Лідерство, орієнтоване на людину (гуманне)	Відображає підтримуюче і уважне керівництво, але також включає співчуття та щедрість. Характеризується скромністю і співчуттям до інших в альтруїстичній формі.
Автономне лідерство	Відноситься до незалежного та індивідуалістичного керівництва. Це новий вимір лідерства, який раніше не з'являвся в літературі. Здатність функціонувати автономно, без постійних консультацій.
Самозахисне лідерство	Характеризується егоцентричністю, збереженням обличчя, процедурною поведінкою, здатністю викликати конфлікти, коли це необхідно, коли він усвідомлює статус (індуктор конфліктів).

Джерело: складено автором за матеріалами GLOBE [7]

Результати досліджень свідчать, що більшість характеристик лідерства, що базується на харизматичному/ціннісному лідерстві та керівництві, орієнтованому на колективи, позитивно впливали на лідерство в суспільствах та кластерах по всьому світу.

Таблиця 14.5

Культурні виміри як предиктори стилю керівництва

Глобальний вимір лідерства	Культурний вимір як предиктор
Харизматичне/ціннісне лідерство	Орієнтація на продуктивність
Командоорієнтоване лідерство	Груповий колективізм Гуманна орієнтація Уникнення невизначеності

Джерело: складено автором за матеріалами GLOBE [7]

Як видно з таблиці 14.5, суспільства та організації, які високо цінують покращену продуктивність та інновації, найімовірніше, вимагатимуть від лідерів натхненності, надійності та рішучості. Ті суспільства і організації, які цінують лояльність і згуртованість, які заохочують справедливості, і турботу один про одного і які прагнуть уникати невизначеності, найімовірніше, вимагатимуть лідерів, які орієнтовані на команду.

Інші аспекти лідерства, наведені в таблиці 14.4, далекі від універсальності, оскільки існують значні відмінності між суспільствами щодо їхньої ефективності.

Хоча глобальне лідерство сприяє ефективному керівництву в усіх культурах і кластерах, виявляють чотири різні типи (або «види») цього конкретного аспекту:

а) як опозиція невластивому, самодержавному чи директивному керівництву (наприклад, Фінляндія, Аргентина, Франція);

б) як правовий принцип організації взаємодії на робочому місці між працею та капіталом (або управлінням), що проявляється в суспільних і організаційних культурних практиках і цінностях (наприклад, Австрія та інші германські країни);

в) як сукупність особистих особливостей у сучасному керівництві Північної Америки, які, наприклад, розглядають інших як рівних, неформальних і не зайнятих собою (наприклад, США);

г) як набір комунікативних поведінок, таких як прослуховування та запрошення від інших, що узгоджується з культурним невдоволенням суспільства від формальних правил та переваги відкритого обміну (наприклад, Греції).

Висновки, що стосуються гуманно-орієнтованого лідерства, четвертого виміру лідерства, показують, що цей вимір впливає на ефективне лідерство, яке варіюється від дуже позитивного до нейтрального:

а) як сукупність цінностей і поведінки, які підтримують незворушність, егалітаризм і не розкручують свій статус лідера (очевидно, в декількох англомовних країнах);

б) як дружня, відкрита, щедра міжособистісна поведінка; в часи кризи пряма і ясна (в Росії, Нової Зеландії), жаліслива (у Сполучених Штатах) або агресивна (в Австралії);

в) як конфуціанський принцип помірності і збереження гармонійних соціальних відносин (Китай, частково в Сінгапурі);

г) як традиційний принцип людства, що дотримується віри і впевненості у послідовників, даючи їм свободу і беручи особисту турботу про своє благополуччя (Індія) [8].

Що стосується автономного лідерства, то специфічні для культури висновки показують найбільший розкид шести вимірів як між окремими суспільствами, так і між кластерами культури. Цей вимір сприймається, наприклад, як незначний внесок в організаційну ефективність у німецьких лідерів, але сприймається як неефективний в англомовних країнах.

Результати, що стосуються Німеччини, відображають цінність, надану автономним лідерам зі значними технічними знаннями: вони домовляються про свою участь у діяльності з метою забезпечення найвищих стандартів. У Нідерландах автономне лідерство, однак, вважається аспектом автократичного і самоцентричного лідерства. Висновки для цієї країни переважно відображають думки англомовних країн, що стосуються гуманно-орієнтованого лідерства: «лідери не повинні виставляти красу своєї влади і повинні вести себе егалітарним шляхом».

Результати, що стосуються останнього виміру лідерства в таблиці 14.4, «Самозахисне лідерство», також показують значні відмінності, хоча діапазон оцінок є менш екстремальним, ніж діапазон для автономного лідерства. Ті суспільства, які високо оцінюють культурні виміри відстані влади та уникнення невизначеності, мають тенденцію до оцінки, які показують, що самозахист лідерства не впливає на ефективне керівництво або незначно сприяє цьому. В іншому випадку вважається, що самозахист лідерства пригнічує ефективне керівництво.

Одне питання, яке залишається при розгляді аспектів лідерства в різних культурах, по суті, пов'язане зі значенням термінів, що використовуються для опису аспектів лідерства.

Наступним питанням щодо універсальних атрибутів крос-культурного лідерства є питання гендеру: чи поширені деякі універсальні ознаки більше серед чоловіків або жінок?

Відправною точкою є спроба визначити, чи дійсно існують гендерні відмінності в керівництві. Література з питань лідерства та гендерної проблематики переважно орієнтована на США і часто розглядає вплив

гендерних аспектів на аспекти лідерства. Стилі жіночого лідерства узагальнюються як турботи про добробут інших, демократичні та харизматичні. Ці особливості пов'язані зі стереотипним уявленням про те, що жінки теплі, чутливі, уважні та виразні. Стилі чоловічого керівництва узагальнюються як менш орієнтовані на міжособистісні зв'язки та більш орієнтовані на завдання. Стереотипні риси, пов'язані з цим, включають рішучість, агресію, незалежність та об'єктивність.

Одна з теорій, що часто висувається в літературі для того, щоб пояснити ці відмінності, ґрунтується на розподілі праці на дому: якості, необхідні для домашніх справ, якими, здебільшого, займаються жінки, пов'язані з вихованням дітей та підтримкою сімейної згуртованості. Чоловіки, стверджує теорія, виконують більше завдань поза домом і вимагають якості, які дозволять їм вижити і навіть процвітати в конкурентному середовищі.

У багатьох культурах: азійських, арабських, латиноамериканських і навіть деяких європейських - жінки зазвичай не зустрічаються у вищих рівнях управління. Традиційні ролі в суспільствах, де домінують чоловіки, часто перетворюються на мінімальні ділові можливості для жінок. Ця культурна упередженість викликає питання про ефективність жінок у встановленні успішних відносин з партнерами з приймаючої країни. Часто запитують, чи доцільно відправляти жінок до ведення бізнесу з іноземними клієнтами.

Гендер можна вважати лише одним з багатьох соціальних відмінностей, які відіграють важливу роль у розвитку стилів лідерства. Розробка відповідного, ефективного стилю лідерства може бути утруднена гендерними стереотипами, що затямарюють сприйняття того, що робить успішним лідера. Подолання цих стереотипів, при цьому зосереджуючись на характеристиках, відповідних позиції, залишається ключовим для будь-якого кандидата на посаду керівництва, будь то чоловіки чи жінки. Хоча стиль лідерства може ґрунтуватися на гендері, різниця в стилі керівництва заснована більше на культурі, ніж на гендері.

Концепція лідерства розвинулася. Виходячи спочатку з наукових принципів, вона набула багато більше людської орієнтації, що відображає вплив того, як лідери ведуть себе в Азії. Зараз існує консенсус між різними культурами щодо того, що робить ефективним лідером (включаючи цілісність, харизму, рішучість і орієнтацію на команду). Однак спосіб, у який ці атрибути виражаються в реальній поведінці, може істотно відрізнятись у кожній окремій культурі. Те ж саме стосується питання гендеру та лідерства: відмінності в стилі керівництва між чоловіками та жінками, які спостерігаються в одній країні, також спостерігаються в інших країнах, але способи, якими поведінка має тенденцію відображати ці відмінності, базуються більше на культурі, ніж на статі.

14.4 Крос-культурні відмінності в управлінні персоналом

Управління персоналом (HR), або управління людськими ресурсами (Human resource management, HRM), є стратегічним підходом до ефективного управління людьми в організації з метою отримання конкурентних переваг в бізнесі. З іншого боку, управління персоналом визначається як процес розвитку здібностей і ставлення індивідуумів, що призводить до особистісного зростання та самоактуалізації, що дає змогу людині сприяти досягненню організаційних цілей. Управління людськими ресурсами передбачає здійснення всіх функцій менеджменту щодо: планування; залучення; добору; соціалізації; професійного розвитку; оцінювання показників діяльності; оплати праці; мотивації; підтримки робочих відносин з метою максимального використання потенціалу людських ресурсів та заохочення участі співробітників у прийнятті рішень.

Міжнародне управління людськими ресурсами (International Human Resource Management, IHRM) - це управління персоналом на міжнародній арені. Важливим моментом є те, що ефективне використання міжкультурних груп в організації може бути джерелом обміну досвідом та інноваційного мислення для підвищення конкурентної позиції організацій. Проте культурні відмінності також можуть заважати успішному завершенню проектів у сучасній крос-культурній глобальній бізнес-спільноті. Щоб досягти цілей організації та уникнути культурних непорозумінь, керівники проектів повинні бути чутливими до культурної спрямованості та сприяти творчості та мотивації своїх співробітників.

Міжнародному управлінню людськими ресурсами необхідно мати справу з широким колом людей і урядом приймаючої країни.

В практиці управління персоналом існують певні відмінності між міжнародним управлінням персоналом та внутрішнім управлінням персоналом, що призводить до успішного управління в обох аспектах (табл. 14.6).

Крім звичайних функцій, які включає управління людськими ресурсами, наприклад, підбір і відбір персоналу, оцінка ефективності, оплата праці, здоров'я та безпека працівників, крос-культурне управління людськими ресурсами матиме більше завдань, зокрема: питання міжнародних податків, міжнародної міграції, адміністративних послуг для емігрантів, відносин між урядом та владою, а також послуги з перекладу мови.

Різні нації мають різну психологію, спосіб мислення та поведінку, релігії та контекст, які легко викликають конфлікти. Усвідомлення того, як вести справи з людьми з декількох культурних традицій, має вирішальне значення для успіху організації.

Таблиця 14.6

Відмінності між IHRM та внутрішніми HRM

Міжнародний HRM	Внутрішній HRM
Вирішення широкого кола заходів з управління персоналом	Вирішення обмеженої сфери діяльності з управління персоналом
Питання персоналу стосуються працівників, що належать до більш ніж однієї країни	Питання HR стосується працівників, які належать до однієї країни
Велике залучення менеджера з персоналу в особисте життя працівників	Обмежене залучення менеджера з персоналу в особисте життя працівників
Підвищені ризики у міжнародних завданнях	Обмежені ризики у внутрішніх завданнях
Управління декількома зовнішніми факторами, такими як урядові правила приймаючої країни	Обмежені зовнішні чинники

Джерело: складено автором

Для крос-культурних працівників робота має п'ять важливих значень:

- 1) забезпечення доходу, необхідного для проживання;
- 2) має бути цікавою і приносити задоволення;
- 3) забезпечувати комунікації з іншими;
- 4) забезпечити способи бути корисним суспільству, громаді;
- 5) довести соціальний статус і престиж.

Враховуючи загальний культурний фон, порівняння важливості роботи має більш широке значення. Наприклад, тайські працівники люблять багато грати під час робочого дня. Навпаки, більшість китайських, німецьких і американських працівників мають більш серйозне ставлення до роботи. Так, в Китаїки стикаються з п'ятиденним робочим днем плюс ніч або вихідні понаднормово. Навіть якщо вони перевантажені, все одно повинні завершити свою роботу вчасно. Японські працівники не надають великого значення соціальному статусу та престижу, який приносить робота. Саме тому, що така потреба може бути задоволена в інших сферах їхнього життя, наприклад, через сім'ю або громаду. Для працівників з Близького Сходу релігія відіграє важливу роль у всіх аспектах життя (включаючи роботу). Робоча філософія ісламу стверджує, що робота - це обов'язок досягнення досконалості, а робоча мотивація має найвищу позицію. Мусульмани вважають, що робота є своєрідною чеснотою, а також необхідністю балансу між особистим і суспільним життям. Співробітники в Аравії визначають життєві цінності шляхом внеску окремих осіб у їхні сім'ї, а робота розглядається як вирішальний фактор у здатності людини користуватися соціальним життям і сімейним життям.

Існують і інші фактори, які також можуть впливати на робочу значущість у сприйнятті працівників, наприклад, відносний рівень достатку їхніх країн. Коли рівень життя людей високий, важливість роботи - це більше, ніж просто забезпечення базової життєвої потреби. Економічні відмінності між різними країнами призводять до різного ставлення до роботи в різних країнах. Зокрема молодь на Далекому Сході та в країнах Близького Сходу має найвищий сенс трудової етики та почуття досягнення (почуття досягнення означає освоїти певний вид знань, навичок і так далі завдяки постійним зусиллям).

Таким чином, існує багато причин для різного ставлення працівників до роботи, включаючи культурні, економічні та інші причини.

Працівники різних країн мають різні уявлення про те, що займає головне місце в джерелах задоволеністю роботою. Наприклад, китайські працівники, ізраїльські та корейські – вважають, що «досягнення» є найважливішим, оскільки вони відповідають потребам самореалізації; однак для німецьких працівників, голландських та американських - найважливішим є «задоволення від роботи».

Японські підприємства, як правило, демонструють визнання своїх співробітників за допомогою медалей, уваги та аплодисментів, а деякі японські працівники можуть навіть бути засмученими, якщо отримують матеріальну винагороду, тому що така винагорода означає, що їм доведеться працювати більше, щоб отримати матеріальну винагороду знову. Японські компанії орієнтуються на загальні цілі команд або підприємств, а американці звертають увагу на індивідуальні цілі, досягнення та матеріальні нагороди.

У порівнянні із західною культурою, в східних культурах загальним потребам суспільства приділяється більше уваги, ніж індивідуальним потребам. Потреби китайських працівників включають чотири рівні: індивідуальне багатство; фізіологічні потреби; почуття безпеки; самореалізація в суспільстві.

Можна зробити чіткий висновок, що працівники різних культур мають подібні потреби, але ступінь задоволеності, яку вони отримують від роботи, відрізняється. У багатьох крос-культурних підприємствах встановлено, що потреби іноземців та способи їх роботи відрізняються від потреб місцевих працівників.

У контексті крос-культурних відносин важливе значення мають стимули. Але нинішня велика кількість результатів досліджень не може визначити, які з них ефективніші для працівників різних країн, точніше кажучи, ефективні стимули ґрунтуються на конкретних обставинах. У багатьох організаціях досвідчені менеджери часто запитують місцевих жителів і використовують всю інформацію, яку вони мають про відповідну культурну та субкультуру, щоб визначити найбільш відповідні стимули.

Для крос-культурного менеджменту механізм винагороди та покарання також є дуже важливим стимулом. Перший часто називають позитивним стимулом, а другий - негативним стимулом.

Заохочення зазвичай включають гроші, соціальний статус, службові обов'язки, кар'єру тощо. У різних культурах фокус винагороди багато в чому змінюється. У Сполучених Штатах специфічні схеми стимулювання відрізняються внаслідок структур підприємств та характеристик галузі. Загалом професійні здібності працівників у практичній роботі є головною основою для нагородження. У Японії механізм стимулювання в основному ґрунтується на кваліфікації працівників та терміні їх праці. Крім того, існує розрив між стимулами між постійними працівниками та тимчасовою робочою силою, що переважно складається з жінок, які залишають посаду заради сім'ї. Загалом постійна робоча сила в Японії отримує більше винагород з точки зору оплати праці, допомоги, ніж тимчасова робоча сила. Японські працівники шанують нагороду за досягнення групи більше, ніж індивідуальну винагороду. Однак визнання і прихильність мають велике значення для китайських працівників. Співробітники та відділи завжди доповнюють один одного, щоб отримати похвалу з боку керівників на щорічній підсумковій конференції або святкуванні, що також може бути застосовано до корейських співробітників.

Щодо покарання персоналу, то причини і значення покарання повинні визнаватися з урахуванням різних культурних особливостей. У розробці конкретних покарань також слід брати до уваги «табу», притаманні деяким культурам. Тож особливості та механізми ефективного стимулювання працівників різних культур різні. На практиці менеджери повинні добре спостерігати та виявляти характеристики і внутрішні потреби крос-культурних співробітників та розробляти відповідний механізм стимулювання, що полегшує досягнення ефективних результатів, а також викликатиме ентузіазм співробітників до роботи.

14.5 Крос-культурні аспекти міжнародних переговорів

У ряді випадків вхід на зовнішній ринок та реалізація стратегії передбачають переговори з урядом іноземної країни та/або іноземної фірми.

Переговори - це процес переговорів з однією або кількома сторонами з метою досягнення прийнятного для всіх рішення. Як метод розв'язання конфліктів, переговори відіграють важливу роль у глобальному бізнесі, особливо в крос-культурному середовищі.

Переговори – це процес, в якому зацікавлені сторони вирішують спори, узгоджують напрями дій, торгуються за індивідуальні або колективні переваги та/або намагаються досягти результатів, які слугують їхнім взаємним інтересам.

Міжнародні бізнес-плани «завжди часто реалізуються шляхом прямих переговорів з діловими партнерами та клієнтами із зарубіжних країн. Продаж товарів та послуг, управління каналами збуту, укладання контрактів на маркетингові дослідження та рекламні послуги, ліцензування та угоди про франчайзинг та стратегічні альянси вимагають від менеджерів різних культур сидіти та розмовляти один з одним для обміну ідеями та висловлювати потреби та переваги. Керівники повинні також вести переговори з представниками іноземних урядів, які можуть затвердити різноманітні маркетингові дії або фактично стати кінцевим споживачем товарів і послуг. У багатьох країнах державні чиновники також можуть бути партнерами спільного підприємства, а в деяких випадках і постачальниками.

Успішне ведення переговорів вимагає аналізувати і оцінювати комерційну рекламу та їх вражаючу презентацію і правильне розуміння та оцінку культурних нюансів переговорної сторони і вміло керуватися переговорним процесом.

Правильно сказано, що «переговори - це і мистецтво, і наука». Наука про неї потребує аналізу відносних переваг кожної сторони і різних стратегічних варіантів, доступних кожній зі сторін, і оцінки того, як інша сторона може реагувати на різні угоди на переговори. Мистецтво ведення переговорів включає навички міжособистісного спілкування, здатність переконувати і бути переконаними, здатність використовувати мудрість знати, коли і як їх використовувати.

У контексті міжнародного бізнесу мистецтво ведення переговорів також включає розуміння впливу національних норм, систем цінностей та культури на підхід і ймовірну тактику ведення переговорів іншої сторони, а також чутливість до таких факторів у формуванні підходу фірми до переговорів з іноземним урядом.

Важливими крос-культурними проблемами в переговорах є наступні:

1. Мовна та невербальна поведінка.
2. Значення.
3. Процеси мислення та прийняття рішень [10].

Деякі проблеми можуть виникнути, коли учасники переговорів не зможуть належним чином спілкуватися спільною мовою. Навіть коли використовується одна й та ж мова, проблеми можуть виникати через різні значення для одного і того ж слова в різних культурах або через різні конструкції, коли вони використовуються в різних контекстах.

Крос-культурні відмінності в невербальній комунікації іноді дуже заплутані. Також існують значні міжкультурні відмінності у значеннях. Наприклад, країни відрізняються своїм ставленням до часу, обіцянок тощо. Аналогічно, істотно відрізняється ділова етика.

Одним з ключових факторів, що впливають на рішення, є роль інформації в процесі прийняття рішень. У Сполучених Штатах і Швеції менеджери підкреслюють раціональність і використовують кількісну інформацію. На відміну від цього, французькі, італійські та аргентинські менеджери підкреслюють минулий досвід і якісну інформацію щодо кількісних даних при прийнятті рішень. Ці приклади ще раз ілюструють, що тип інформації, на яку менеджери звертають увагу і використовують у прийнятті рішень, може змінюватися.

Культура також відіграє важливу роль у тій мірі, в якій менеджери можуть прийняти рішення в невизначених умовах. Наприклад, менеджери зі Сполучених Штатів, Німеччини та Скандинавії, зазвичай, мають вищу толерантність, тоді як менеджери з Італії, Іберії та Японії, здається, мають значно нижчу толерантність до прийняття рішень в умовах невизначеності. Ці відмінності в толерантності можуть мати різноманітні наслідки. Наприклад, якщо менеджери з Німеччини та Іберії намагаються укласти угоду про спільне підприємство в умовах невизначеності, вони можуть суттєво розрізнятися.

Будь-який досвідчений бізнес-переговорник скаже вам, що ніколи не вистачає часу, щоб підготуватися.

В Індії переговірники, як правило, витрачають досить багато часу на підготовку остаточного проекту переговорів. Контракти між американськими фірмами часто перевищують 100 сторінок і включають ретельно сформульовані положення щодо кожного аспекту угоди. Американські юристи йдуть на все, щоб захистити свої компанії від усіх непередбачених обставин та дій іншої сторони. Найкращі контракти - це ті, що написані настільки жорстко, що інша сторона навіть не думає йти до суду для оскарження будь-якого положення. Американська система змагальності вимагає саме таких контрактів.

Отже, в таких країнах, як Японія, письмові договори дуже короткі - від двох до трьох сторінок, навмисно вільно написані і в першу чергу містять коментарі по принципах відносин. З японської точки зору, американський наголос на жорстких контрактах рівнозначний плануванню розлучення до весілля.

В інших країнах, орієнтованих на тривалі відносини, таких як Китай, контракти - це більше опис того, що ділові партнери бачать у своїх обов'язках. Для складних ділових відносин вони можуть бути досить тривалими і деталізованими. Однак їх мета відрізняється від аме-

риканського розуміння. Коли обставини змінюються, обов'язки також повинні бути скориговані, незважаючи на положення підписаного договору. Поняття виконання контракту в Китаї має мало сенсу.

Неформальність як спосіб життя в Сполучених Штатах: навіть найкрупніші контракти між компаніями часто відправляються поштою для підпису. В Америці церемонія вважається марною тратою часу і грошей. Але коли з іноземними компаніями досягнута домовленість, їхні керівники можуть розраховувати на офіційну церемонію підписання за участю генеральних директорів відповідних компаній.

Майже всі переговори характеризуються п'ятьма етапами, порядок яких може змінюватися відповідно до культурних норм.

1. Підготовка. Підготовка повинна виконуватися ефективно – домашня робота повинна бути виконана до початку переговорів. Рекомендований наступний перелік для забезпечення належної підготовки та планування міжнародних переговорів: оцінка ситуації та людей; факти для підтвердження під час переговорів; порядок денний; кращі альтернативи укладеній угоді; концесійні стратегії; командні завдання. Є сім аспектів ведення переговорів, які повинні бути встановлені заздалегідь, якщо це можливо: розташування; заходи; кількість партій; кількість учасників; аудиторії (нові медіа, конкуренти, колеги, постачальники тощо); канали зв'язку; терміни.

2. Побудова відносин. Побудова відносин - це процес знайомства зі своїми контактами в приймаючій країні та створення взаємної довіри перед тим, як розпочати бізнес-дискусії та укладати угоди. Учасники переговорів США, як правило, є об'єктивними щодо конкретної проблеми і, як правило, не хочуть витрачати на це час. У багатьох країнах, таких як Мексика та Китай, основою для виконання контрактів є особисті зобов'язання перед особами, а не правовою системою. Цей процес, зазвичай, набуває форми соціальних подій, екскурсій і церемоній, разом з ввічливою розмовою та неформальним спілкуванням. У таких випадках одна сторона терпляче чекає, коли інша розпочне фактичні ділові переговори, усвідомлюючи, що побудова відносин, по суті, є першим етапом переговорів.

3. Обмін інформацією, пов'язаною з завданнями. Кожна сторона, як правило, робить презентацію і висловлює свою позицію; зазвичай виникає сесія запитань і відповідей, обговорюються альтернативи. В Індії сторони проведуть коротку дискусію про свою позицію та очікування. З американської точки зору, це являє собою простий, об'єктивний, ефективний і зрозумілий етап. Мексиканські переговорники, як правило, є підозрілими і непрямими, представляючи невеликий істотний матеріал, і ухиляються від розмов. Французькі

учасники переговорів використовують дискусії і конфлікти, часто переривають презентації, щоб сперечатися про проблему, навіть якщо вона має чітку актуальність для цієї теми. Китайці також ставлять багато питань своїм колегам, і вони детально і неодноразово заглиблюються в деталі; тож китайські презентації містять лише розпливчастий і неоднозначний матеріал. Українці теж детально готуються до переговорів і добре розбираються в конкретних деталях цієї справи. Українці також багато уваги приділяють протоколу і розраховують мати справу тільки з керівниками.

4. Переконавання. На Далекому Сході деталі, швидше за все, будуть розроблені заздалегідь з допомогою підходу, що втілюється. Однак більша частина переконань відбувається протягом однієї або декількох переговорних сесій. Крос-культурні менеджери зазвичай вважають, що цей процес переговорів і поступки загрожують труднощами через різні способи використання та інтерпретації вербальної і невербальної поведінки. Хоча зміни в такій поведінці впливають на кожну стадію переговорного процесу, вони можуть грати особливо потужну роль у переконанні, особливо якщо вони не передбачаються. Так, бразильці переривають розмову приблизно вдвічі частіше, ніж японці та американці, і використовують міміку.

5. Концесії та угода. На останньому етапі переговорів поступки і тактика угоди сильно відрізняються в різних культурах. Добре підготовлені учасники переговорів знають про різні стратегії концесій і заздалегідь вирішують, якою буде їх власна стратегія концесій.

Звичайно, насправді це рідко окремі етапи; учасники переговорів можуть тимчасово повернутися до більш раннього етапу [10].

Культурні відмінності, які впливають на переговори. П'ять основних аспектів під час підготовки до міжнародних переговорів:

1. Цілі переговорів. У Сполучених Штатах цілі переговорів часто є очевидними, оскільки дотримуються логічного, фактичного підходу. Американські підприємці не будуть укладати угоду, якщо вона має довгострокову перспективу, але не дає переваг у найближчому майбутньому. Переговори індійців можуть виглядати зовсім інакше. Поперше, довгострокові аспекти будуть вагомішими. Загалом, важливо не припускати, що цілі іноземної країни будуть ідентичні тим, які ви очікуєте в ході внутрішніх переговорів.

2. Важливість відносин. Хоча для переговорів в Індії потрібна певна форма робочих відносин, вона не повинна бути довготерміновою і, як правило, може бути швидко встановлена. У більшості випадків достатньо доказів того, що ви є дійсним діловим партнером і показуєте, що ви готові добросовісно вести переговори. У більшості культур Європи та Латинської Америки міцні відносини важливі не

лише для забезпечення належного виконання угоди, але й є передумовою для проведення будь-яких формальних або неформальних переговорів.

3. Приймачі рішень. Частим джерелом розчарувань є те, що важко отримати доступ до осіб, які приймають рішення, відчуваючи, що вони розмовляють не з тією особою або групою.

4. Методи ведення переговорів. Існують численні методики переговорів, які можна вважати незвичайними або екзотичними в більшості країн. Ось лише кілька прикладів: обман, помилкові вимоги та помилкові поступки; екстремальний попит; агресія і сильні емоції; тиша; тиск найкращою пропозицією; тиск часом.

5. Досягнення закриття. Наближаючись до заключних етапів міжнародних переговорів, потрібно уважно шукати натяки на те, що інша сторона готова до закриття.

Якщо необхідно розв'язати серйозну розбіжність, то варто докладно підготувати її. Щоб переговори були «безпрограшними», обидві сторони повинні почувати себе позитивно стосовно ситуації, коли переговори завершуються.

Питання для самоперевірки:

1. Дайте визначення терміна «крос-культурний менеджмент», поясніть його сутність.

2. Назвіть основні характеристики культури. Посніть, у чому полягають крос-культурні відмінності?

3. Яким чином культура впливає на процес комунікації в організації і в якій мірі?

4. Яка роль крос-культурних комунікацій у функціонуванні бізнес-середовища?

5. Які фактори впливають на створення ефективної команди-переможця? Назвіть основні поради для побудови крос-культурної команди.

6. Одним із елементів трансформаційного лідерства є харизма. Однак певні аспекти харизми оцінюються по-різному в різних країнах, поясніть, чому так відбувається?

6. Визначте, які аспекти виміру лідерства, викладені у таблиці 4, переважають в Україні, особливо у вітчизняних організаціях?

7. Охарактеризуйте відмінності між IHRM та HRM. У чому полягають крос-культурні відмінності в управлінні персоналом?

8. Поясніть причини крос-культурних відмінностей різного ставлення працівників до роботи.

9. Що таке крос-культурні переговори? Поясніть їх значення.

10. Охарактеризуйте етапи крос-культурного переговорного процесу.

Тестові завдання

1. Крос-культурний менеджмент:
 - а) описує організаційну поведінку в країнах і культурах; порівнює її між країнами та культурами;
 - б) це процес планування, організації, приведення в дію та контроль організації з метою досягнення координації людських і матеріальних ресурсів;
 - в) прагне зрозуміти, як поліпшити взаємодію співпрацівників, менеджерів, керівників, клієнтів, постачальників і партнерів з усього світу;
 - г) це сукупність визначених організаційно-економічних методів і форм управління всіма стадіями і видами інноваційних процесів підприємств і об'єднань в усьому світі.
2. Культура – це:
 - а) успадкована етична звичка;
 - б) колективне явище;
 - в) набуте явище;
 - г) явище, що успадковане або вроджене;
 - д) колективне програмування розуму.
3. Які з цих параметрів визначають культурну орієнтацію суспільства згідно з теорією К. Клакхона і Ф. Стродбека?
 - а) соціально-економічний стан суспільства;
 - б) відносини з природою;
 - в) відносини з іншими людьми;
 - г) простір: особистий/фізичний.
4. Цей вчений був одним з перших, хто вивчив вплив культури на організаційні функції:

а) Ненсі Адлер;	в) Едвард Холл;
б) Едгар Шейн;	г) Герт Хофстеде.
5. Два основні виміри культурних відмінностей запропонували:
 - а) Едвард Холл, Герт Хофстеде;
 - б) Едгар Шейн, Ненсі Адлер;
 - в) Едвард Холл, Фонс Тромпенаарс;
 - г) Герт Хофстеде, Фонс Тромпенаарс;
6. Які з цих тверджень характеризують країни з високим контекстом?
 - а) більша частина інформації міститься в невербальній частині повідомлення;
 - б) містить велику кількість додаткової інформації;
 - в) інформація сфокусована, розділена на сегменти і чітко контролюється;
 - г) інформація не тече вільно.

7. Які якості і поведінка є типовими для представників країн з низьким контекстом культури?

- а) вони мають розгалужені інформаційні мережі серед друзів, колег і родини;
- б) у цих типах суспільства повідомлення є явними і зрозумілими;
- в) повідомлення не можна зрозуміти без його контексту;
- г) фактичні слова використовуються для передачі основної частини інформації в комунікації.

8. Мовчання в розмові є критичним аспектом, який демонструє хороші навички слухання, – це є характерним для:

- а) Бразилії;
- б) Англії;
- в) Франції;
- г) Азіатських культур.

9. Прикладами поліхронічної культури є:

- а) німецька культура;
- б) японська культура;
- в) іспаномовні культури;
- г) швейцарська культура.

10. Прикладами монохромної культури є:

- а) німецька культура;
- б) іспаномовні культури;
- в) швейцарська культура;
- г) японська культура.

11. Найбільшою перешкодою для глобальної продуктивності крос-культурних команд є:

- а) харизматичні якості лідерів;
- б) гендерна нерівність;
- в) культурні виклики;
- г) культурні непорозуміння.

12. Реальні культурні відмінності ґрунтуються на:

- а) різних переконаннях;
- б) різних цінностях;
- в) різних зовнішності;
- г) відмінностях в мовах, релігіях, продуктах харчування, музиці та одязі.

13. Новий трансформаційний лідер в крос-культурних командах:

- а) приділяє увагу плануванню, розподілу відповідальності та контролю;
- б) спілкується та втілює бачення, яке може впливати на зміни у ставленні та припущеннях підлеглих;
- в) надає більше уваги мотивації та натхненню підлеглих;
- г) буде їхню прихильність до організації та надихає довіру впевненості та лояльності.

14. Позитивно впливають на лідерство в суспільствах та кластерах по всьому світу наступні виміри глобального лідерства:

- а) харизматичне/на основі цінностей;
- б) командоорієнтоване лідерство;
- в) гуманне лідерство, орієнтоване на людину;
- г) партисипативне лідерство.

15. Міжнародний HRM характеризується:
- а) великим залученням менеджера з персоналу в особисте життя працівників;
 - б) обмеженими ризиками у внутрішніх завданнях;
 - в) питання HR стосується працівників, які належать до однієї країни;
 - г) вирішенням широкого кола заходів з управління персоналом.
16. Внутрішній HRM характеризується:
- а) вирішенням обмеженої сфери діяльності з управління персоналом;
 - б) обмеженими зовнішніми чинниками;
 - в) великим залученням менеджера з персоналу в особисте життя працівників;
 - г) вирішенням широкого кола заходів з управління персоналом.
17. Працівники цієї країни не надають великого значення соціальному статусу та престижу, який приносить робота:
- а) Китаю;
 - б) Бразилії;
 - в) Таїланду;
 - г) Японії.
18. Менеджери цих країн мають вищу толерантність до прийняття рішень в умовах невизначеності:
- а) Сполучені Штати Америки;
 - б) Японія;
 - в) Італія;
 - г) Німеччина.
19. Важливими крос-культурними проблемами в переговорах є наступні:
- а) мовна та невербальна поведінка;
 - б) цілі переговорів;
 - в) значення;
 - г) процеси мислення та прийняття рішень.
20. Етапами крос-культурних переговорів є:
- а) побудова відносин;
 - б) переконання;
 - в) досягнення закриття;
 - г) концесії та угода.

Список використаних джерел:

1. Холден Н. Дж. Кросс-культурный менеджмент. Концепция когнитивно-го менеджмента = Cross-CulturalManagement. A Knowledge Management Perspective : учеб. пособ. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. 385 с. URL: <https://rucont.ru/efd/352149> (датаз вернення 05.01.2019).
2. Тернова І. А., Уварова М. М. Зміна парадигми прийняття управлінських рішень в контексті корпоративної культури // Сучасні тенденції розвитку української науки: матеріали Всеукр. наук. конф. (Переяслав-Хмельницький, 21-22 січ. 2018 р.). Переяслав-Хмельницький, 2018. Вип. 11. С. 51-55.
3. Гестеланд Р. Д. Кросс-культурное поведение в бизнесе. Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2003. 273 с.

4. The major branches of anthropology. Cultural anthropology. Encyclopædia Britannica Online. URL: <https://www.britannica.com/science/anthropology/The-major-branches-of-anthropology#ref840179> (дата звернення 05.01.2019).
5. Browaeys, Marie-Joelle and Price, Roger (2011) Understanding cross-cultural management. Harlow, England ; New York : Financial Times /Prentice Hall, 2011. 410 p.
6. Bodley J.H. (1994) Cultural Anthropology: Tribes, states and the global system, 1994. Cultural Anthropology: Tribes, States, and the Global System. Mountain View, California: Mayfield Publishing Co., 478 p.
7. Schneider S. C., Barsoux J-L. Managing across cultures: paperback. UK: Pearson Education Ltd, 2003. 260 p.
8. Kluckhohn, C. and Strodtbeck, F. (1961). Variations in value orientations. Evanston, IL: Row, Peterson.
9. Essays, UK. (November 2018). The Concept Of Cross Cultural Management Commerce Essay. URL: <https://www.ukessays.com/essays/commerce/the-concept-of-cross-cultural-management-commerce-essay.php?vref=1> (дата звернення 05.01.2019).
10. Global Learning and Observation to Benefit the Environment (GLOBE). URL: <https://globeproject.com/> (дата звернення 05.01.2019).

РОЗДІЛ 15

СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В ЕЛЕКТРОННОМУ БІЗНЕСІ

15.1 Сутність електронного бізнесу та його види

Глобальне електронне середовище безперервно зростає, та збільшуються обсяги інформації, що неминуче посилює значення інформаційної економіки та інформаційно-комунікаційних технологій.

Набирають обертів нематеріальне виробництво, освіта, здоров'я, наука, культура, які в свою чергу спонукають комп'ютеризацію, інформатизацію, автоматизацію всіх циклів виробництва, що позитивно відзначається на розвитку промисловості.

Інформаційно-комунікаційна технологія – це поступовий комплекс методів, процесів, комунікацій, мереж, програмних і технічних засобів, об'єднаних у механізм, який забезпечує систематизований процес збору, зберігання, обробки та передачі інформації з подальшою метою – підвищити ефективність всіх видів діяльності людей.

Глобальні процеси в поєднанні з інформаційно-комунікаційними технологіями формують принципово нове явище – інформаційно-економічний простір, що кардинально змінює характер діяльності та управління фінансово-господарською діяльністю.

Інформаційно-економічний простір – методи та технології, які функціонують на загальних принципах та правилах з ціллю накопичення, обробки, зберігання та передачі комплексу інформаційних ресурсів економічної системи.

Основу інформаційно-економічного простору формує інформаційний потенціал (інформаційні ресурси) і методи його обробки та зберігання, наприклад: класифікатори, стандарти документів, бази (сховища) даних та інше.

Інформаційний потенціал – це сукупність інформації, яка являє собою цінність в окремій предметній області та використання її в економічній діяльності може сприяти досягненню певної мети.

При поєднанні інформаційно-економічного простору в окремій предметній області формується єдиний інформаційний простір, який створює інформаційне суспільство, що є початком процесу становлення інформаційної економіки.

Інформаційна економіка – це електронна економічна діяльність, де переважає господарська діяльність у сфері інформаційних послуг, їх виробництва і обміну, де основними ресурсами є інформація і знання [11].

Економічні відносини, які утворюються в процесі виробництва, розподілу, обміну та споживання інформації, послуг, товарів у цифровій формі, а також закономірності (економічні закони), які відображають функціонування цих процесів, є предметом інформаційної економіки.

Процес формування інформаційної економіки провадиться всебічним впровадженням інформаційно-комунікаційних технологій, що в свою чергу надає змогу підприємствам:

1. Демонструвати свої товари та послуги в новому форматі;
2. Проводити аналіз конкурентів, ринку, потреби цільової аудиторії в режимі online;
3. Організація співпраці в мережевому форматі;
4. Збільшення масштабу економічної діяльності.

Особливостями становлення інформаційної економіки можна вважати: підвищення значення нематеріальних активів; домінування сфер діяльності підприємств, які займаються виробництвом, накопиченням, обробкою, передачею та зберіганням інформації та знань.

Широке впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в державне управління, політику та бізнес неминуче перетворює специфіку відносин в суспільстві (створення нового формату відносин – інформаційного партнерства в інформаційному суспільстві), що принципово змінює принципи ведення та управління бізнесом.

В інформаційній економіці набувають іншого значення і такі економічні категорії, як: категорія вартості; категорія корисності; категорія капіталу; категорія власності; категорія виробництва; категорія виробничих відносин.

Під впливом змін в економіці та вимог ринку підприємства плавно переходять до електронних методів ведення бізнесу, а їх витрати на залучення цих методів з кожним роком зростають.

З розвитком інформаційної економіки та стрімкого розвитку новітніх інформаційно-комунікаційних технологій особливу вагу набуває інтелектуальна власність.

Інтелектуальна власність – продукт інтелектуальної, творчої діяльності суб'єкта, який має право на володіння, необмежене користування і розпорядження результатами діяльності.

В інформаційній економіці засобами виробництва виступають: інформаційно-комунікаційні технології, інтелектуальна власність, інформаційні ресурси, мережа Internet (яка виступає однією з головних складових інфраструктури інформаційної економіки).

Ступінь розвитку інформаційної економіки характеризується якісними показниками інформатизації. Інформатизація національної економіки – це перетворення економічних процесів на сучасних засадах, застосування та організація автоматизованих інформаційних систем, а також реінжиніринг бізнес-процесів у режимі online.

Однією з особливих характеристик інформатизації є скорочення часу на накопичення знань (інформації) та підвищення об'ємів витрат на обробку інформації в порівнянні з іншими галузями.

В інформаційній економіці підприємства технічні засоби інформаційної взаємодії, комунікації та лінії передачі, платформи обробки й аналізу інформації, канали інформаційного обміну створюють інформаційну інфраструктуру.

Фундаментом для інформаційної економіки є мережа Internet, яка виступила поштовхом для створення не тільки нових способів ведення бізнесу, а також для створення електронного урядування (надання урядом державних послуг в режимі online).

В інформаційній економіці отримали широкий розвиток електронний бізнес, електронна комерція, електронні ринки.

Електронний бізнес виник як явище в процесі поєднання традиційних та динамічних систем бізнесу через мережу Інтернет безпосередньо з цільовими аудиторіями – споживачами, персоналом, партнерами.

Для того, щоб вичерпано розібратися з таким поняттям, як електронний бізнес, доцільно почати з визначення – бізнес в цілому, без конкретизації сфери діяльності та способів реалізації бізнес-процесів.

Бізнес – це взаємодія між учасниками ринку в умовах конкуренції, націленої на отримання будь-якої форми вигоди від використання капіталу суб'єктів господарювання шляхом задоволення потреби споживачів.

Сутність будь-якого бізнесу – це поєднання інформаційних, фінансових, інтелектуальних, трудових, матеріальних ресурсів з метою здійснення економічної діяльності.

Електронний бізнес – це сукупність послідовних дій (бізнес-процесів), які здійснюються за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій, націлених на виробництво та перерозподіл товарів

та/чи послуг в економічному інформаційному просторі, націлених на отримання будь-якої форми вигоди від використання капіталу суб'єктів господарювання шляхом задоволення потреби споживачів.

Електронний бізнес має свої відмінності від традиційної структури бізнесу, проте заснований на класичних засадах, а залучення електронних мереж додає йому більшу гнучкість та нові можливості при здійсненні бізнес-процесів. Ще однією принциповою відмінністю є предметна область електронного бізнесу, немає обмежень тільки бізнес-сферою, він поширюється і на область державного управління, освіти, науки і т.п.

Технологічна основа електронного бізнесу:

1. Мережа Інтернет;
2. Система інтранет;
3. Система екстранет.

Інтранет (Intranet) – це корпоративна мережа, яка в свою чергу є локальною або розподілена територіально та обмежена від зовнішнього доступу з мережі Інтернет. Проте в системі інтранет можливе використання публічних каналів зв'язку з захистом переданих та/або збережених даних від проникнення ззовні на корпоративні вузли.

Екстранет (Extranet) – це корпоративна мережа, яка призначена як для внутрішнього користування, так і для частково зовнішнього користування, а саме для взаємодії з зовнішніми контрагентами: клієнти, партнери, постачальники, потенційні співробітники. Різним групам зовнішніх контрагентів надається певний рівень доступу до корпоративної інформації та взаємодія зі співробітниками.

Основні види електронного бізнесу:

1. Електронна комерція
2. Електронний аукціон
3. Електронний каталог
4. Електронні фінансові та банківські послуги
5. Електронна науково-дослідна діяльність
6. Електронне навчання
7. Електронний маркетинг
8. Електронна реклама
9. Розробка ПЗ і цифрових товарів
10. Електронний консалтинг
11. Електронна логістика
12. Електронний рекрутинг
13. Електронна пошта
14. Електронне страхування
15. Електронний документообіг
16. Електронні ігри

Доцільно розглянути деякі види електронного бізнесу більш детально.

Найбільша складова електронного бізнесу є електронна комерція, яка займається операціями купівлі-продажу за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій. Тобто електронна комерція використовує інформаційно-комунікаційні технології для комерційної взаємодії підприємств і кінцевих споживачів між собою і один з одним (наприклад: інтернет-магазин у будь-якій сфері, мобільна комерція і т.д.). Електронна комерція розвивається та зростає досить стрімко у всіх сферах, що спонукає до прогресу суміжних галузей.

Електронний аукціон – це торговельний майданчик, призначений для відкритого (публічного) придбання покупцем товару в режимі online.

Електронні аукціони проводяться як на рівні фізичних та юридичних осіб (eBay.com, aukro.ua, Olx.ua, ubiz.ua та інші), так і на державному рівні (PROZORRO – державні закупівлі, т.д.).

Модель організації та проведення електронних аукціонів формується на класичній моделі аукціонів, де сайт забезпечує платформу для обміну товарами та/чи послугами.

Електронний каталог товарів та послуг – це електронний майданчик, де товари та/чи послуги представлені у вигляді класифікованих списків для купівлі та продажу. Такий вид електронного бізнесу значно економить час для пошуку товарів та послуг, оскільки на одній платформі представлено безліч різних організацій. До електронних каталогів товарів та послуг відносяться: rozetka.com.ua, prom.ua та інші. Управління таким видом електронного бізнесу полягає в адмініструванні сайту: розробка нових пропозицій для організацій, які представляють свої товари чи послуги на майданчику; розробка та реалізація заходів для поліпшення умов взаємодії контрагентів; дослідження змін на ринку; управління рекламою на сайті та інше.

Електронні фінансові послуги включають: електронні платіжні системи, електронний банкінг, інтернет-трейдинг.

Електронний банкінг – це електронні дистанційні послуги, які надає банк в реальному часі. Банк може запропонувати клієнтам мобільний додаток, чи особливий сервіс на базі корпоративного сайту для отримання дистанційних послуг. Електронний банкінг, чи ще його називають інтернет-банкінг, надає можливість клієнтам банку здійснювати перекази між картами, сплачувати за товари та послуги, відкрити банківські депозити online, стежити за рахунками 24/7 та здійснювати різні фінансові транзакції з ними і т.д.

Для безпеки банк разом з ідентифікатором і реєстраційним ім'ям використовує списки номерів транзакцій, тобто набір одноразових

паролів, використовуваних тільки для однієї банківської операції. За допомогою електронного банкінгу банк надає своїм клієнтам повне самообслуговування.

Переваги електронного банкінгу:

1. Економія часу як зі сторони клієнта, так і персоналу банку;
2. Можливість контролювати власні рахунки та здійснювати операції з ними 24/7.

Електронні платіжні системи – це інформаційно-технічна система, яка працює в автоматизованому режимі та призначена для проведення розрахунків за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій через мережу Інтернет між учасниками ринкових відносин: комерційними організаціями, фінансовими та урядовими установами, виробничими підприємствами, а також окремими користувачами та ін. (Наприклад: Visa, MasterCard та «Простір» (система НБУ)).

Інтернет-трейдинг (Електронні брокерські послуги) – це сервіс, на базі якого надається можливість здійснювати операції зі своїми коштами та цінними паперами на світових валютних та фондових ринках через інтернет. Яскравим прикладом інтернет-трейдингу є Українська біржа та «FOREX» (Foreign Exchange Market).

Тобто це дає можливість клієнту здійснювати купівлю та продаж або формування власного портфеля на фінансових ринках за допомогою інвестиційного посередника – це може бути брокерська компанія чи банк, а головною особливістю є те, що виконується дана послуга через інтернет і кожен, у кого є банківський рахунок, може здійснювати операції у реальному часі.

Інтернет-трейдинг має низку переваг як для брокерів, так і для непрофесійних приватних інвесторів. Для брокерів це новий формат ведення бізнесу, а для непрофесійних інвесторів це нова можливість придбання прибуткових активів. Зміна формату організації роботи та принципів управління на світових фінансових ринках стала поштовхом до реінжинірингу всіх видів бізнесу, які мають зв'язок з торгівлею цінними паперами, включаючи брокерсько-дилерські послуги, а також депозитних і платіжних систем. А оперативність аналізу операцій на фінансових ринках дає можливість негайно оцінювати зміну курсу на цінні папери та реагувати на них.

Електронні страхові послуги за своєю сутністю не відрізняються від offline послуг страхової організації, єдина їх відмінність – це мобільність та швидкість задоволення потреб клієнта, оскільки надаються вони в режимі online за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій, де товар – це страхові послуги, споживачі – це фізичні та юридичні особи, з якими формується страховий поліс, в якому прописують концептуальні та конкретні моменти страхування.

Пропоновані електронні страхові послуги мають стандартизований та уніфікований характер, оскільки відсутній прямий контакт зі страховиком та страхувальником. У сфері електронного страхування зазвичай надають такі поліси: страхування від нещасних випадків, страхування майна домогосподарств, малих і середніх підприємств, автострахування.

Адаптація Українського страхового ринку до змін має позитивну динаміку, кожен рік попит на електронні страхові послуги підвищується, а кількість продуктів, які можуть запропонувати страхові компанії, зростає.

Електронне навчання – це процес отримання структурованих тематичних знань з використанням інформаційно-комунікаційних технологій. Іншими словами, це вивчення дистанційних курсів навчання з різною мірою втручання викладача та з різною формою контролю.

Знання у сучасному суспільстві дуже динамічні та цінні, тому швидке та територіально незалежне навчання набирає популярності. Електронним навчанням вважається не тільки навчання в закладі вищої освіти, яке закінчується видачею диплома з присвоєнням кваліфікаційного рівня, а і різноманітні online-курси, навчаючі платформи, сайти, вебінари та інше, що по завершенні може включати якусь форму документа про проходження.

Даний напрям електронного бізнесу розвивається досить стрімко, формуються навіть online-школи та інші організації, які існують виключно в мережі Інтернет. Саморозвиток та безперервний професійний ріст – це сучасні конкурентні вимоги ринку праці, тому сфера освіти в мережі отримує все нові і нові форми: курси, майстер-класи, тренінги, online-марафони, мобільні додатки та інше. Електронне навчання має безліч переваг, серед яких основні: вартість, гнучкість, зручність, альтернативність.

Електронний маркетинг – це специфічний вид електронного бізнесу, який представляє двигун електронного бізнесу та бізнесу в цілому. Мережа Інтернет неймовірно велика, і знайти в ній хоч щось без втручання, ранжування та сегментації величезних об'ємів інформації було б дуже важко. У будь-якого бізнесу є власна цільова аудиторія, і основне завдання електронного маркетингу – зробити сайт організації пізнаваним та затребуваним. Як і інші види електронного бізнесу, електронний маркетинг базується на класичній концепції, проте має досить специфічний набір інструментів та напрямів. Сучасні вимоги електронного суспільства унеможливають відсутність бізнесу в мережі, тому електронний маркетинг застосовується не тільки для online фірм, він є популярним і серед

offline організацій. Основні напрями електронного маркетингу: контент-маркетинг, маркетинг в соціальних мережах (SMM), оптимізація сайту під пошукові системи (SEO), пошуковий маркетинг (SEM), пошукова реклама (SEA) та інші.

Відсутність розробки програмного забезпечення та цифрових товарів робить існування електронного бізнесу неможливим, якщо електронний маркетинг – це двигун електронного бізнесу, то даний вид електронного бізнесу – це його основа. Розробка цифрових товарів є неймовірно популярною та поширеною серед ІТ спеціалістів, це можуть бути електронні книги, додатки, програмні забезпечення, електронні системи управління та інші.

Електронний консалтинг – це вид професійної діяльності, що полягає в аналізі та подальшому наданні дистанційних консультацій з урахуванням предметної області роботи фірми та проблем клієнта. Напрями консультації можуть бути різноманітними: управління проектами, спрямування діяльності виробництва, управління фінансами, управління персоналом, підвищення кваліфікації персоналу, стратегічне управління, використання інформаційних систем управління, управління іміджем, управління логістикою та інші. Види послуг можуть мати різноманітні форми: аналітична діяльність, прогнозування, ревізія діяльності клієнта, участь у діяльності клієнта, консультація. Такий вид електронної діяльності є надзвичайно перспективним і в Україні тільки починає набирати оберти, проте користувачі мережі Інтернет доволі лояльні до надання електронних послуг.

Електронна логістика – це контроль, планування, управління та оптимізація інформаційних потоків, які виникають при керуванні ланцюгами поставок товарів від виробника до споживача.

Електронний рекрутинг – це професійна послуга з пошуку та адаптації персоналу з використанням інформаційно-комунікаційних технологій. За останні 5-7 років ринок електронного рекрутингу досить стрімко розвивався від простих дощок оголошення до масштабних ресурсів, що надають широкий аспект послуг та кадрових сервісів для всіх учасників ринку праці: роботодавців, посередників, шукачів.

Існують наступні типи ресурсів в електронному рекрутингу.

1. Безкоштовні сайти, які працюють як дошки оголошень, прибуток отримують від продажу рекламних площ на сайті.

2. Платні сайти, які націлені на розвиток спектра платних послуг для роботодавців та посередників, прибуток отримують від продажу сервісу.

3. Сайти, які орієнтовані на платні послуги для шукачів.

4. Сайти кадрових агентств.

5. Електронна біржа рекрутингу.

Електронний документообіг – сукупність послідовних процесів створення, збору, обробки, передачі, зберігання, групування, використання та знищення документів з використанням інформаційно-комунікаційних технологій згідно з законом України «Про електронні документи та електронний документообіг». Цей вид електронного бізнесу поширюється не тільки в бізнес-сфері, а і на урядовому рівні через створення електронного державного управління.

Автоматизовані системи управління документами можна класифікувати так:

1. Системи автоматизації діловодства;
2. Системи електронного документообігу;
3. Корпоративні системи управління документами.

Головними цілями електронного бізнесу є: розвиток ринку, зменшення витрат та раціоналізація управління підприємством, прискорення бізнес-процесів, прискорення адаптації організацій до ринкових коливань, покращення комунікацій та підвищення продуктивності, розвиток нових напрямів (сфер) діяльності, підвищення міграційної здатності, підвищення прозорості бізнес-процесів, підвищення відповідності організацій та їх продуктів потребам споживачів.

З кожним роком в електронний бізнес переходить все більше підприємств, і це зумовлено наступними перевагами:

1. Легке освоєння нових сегментів ринку за рахунок скорочення часу виходу товару на ринок.
2. Підвищення рівня реагування на ринкові зміни.
3. Зниження витрат.
4. Можливість підтримки бізнес-процесів 24/7 в режимі online.
5. Відсутність територіальних бар'єрів.
6. Підвищення якості обслуговування клієнтів.
7. Зручний обмін та управління поширенням інформації.
8. Виникнення нових ефективних бізнес-моделей.

Стратегії електронного бізнесу:

1. Інформаційна підтримка підприємства, яке вже здійснює фінансово-господарську діяльність.

Основна мета: створення та адміністрування ще одного рекламного та інформаційного каналу, який забезпечить ефективний контакт з дієвими і потенційними партнерами та допоможе у формуванні позитивного іміджу підприємства.

Концепція стратегії інформаційної підтримки підприємства: створення, підтримка та просування корпоративного сайту, в наповненні якого є інформація:

- про компанію;
- документи про реєстрацію, ліцензії та інша документація, яка регламентує функціонування підприємства;
- про товари та послуги, їх ціни;
- про сервіс, який підприємство готове надати клієнту;
- та інше.

Якщо організація працює за такою стратегією, то електронна складова бізнесу не отримує дохід, а виступає допоміжним інструментом для основного неелектронного бізнесу. Хоча створення та підтримка інформаційного сайту має комерційну основу, наприклад при розміщенні інформації про товари та послуги, ціни на них та іншої інформації стосовно процесу придбання значно зменшує витрати на персонал компанії, саме колл-центр, відправка факсів та інше.

2. Продажі через інтернет товарів та/чи послуг вже функціонуючого бізнесу offline. В деякій мірі це просто часткова віртуалізація неелектронного бізнесу в мережу Інтернет.

Основна мета: розширення збуту продукції і посилення рекламного та інформаційного каналу, який забезпечить ефективний контакт з дієвими, потенційними партнерами і клієнтами та допоможе у формуванні позитивного іміджу підприємства за рахунок інформаційно-комунікаційних технологій.

Концепція стратегії продажів через інтернет: організація системи поставок замовлень чи використання вже налагодженої системи неелектронного бізнесу, якщо така є; створення, підтримка та просування інтерактивного корпоративного сайту, який надає:

- інформацію про компанію та її документацію про реєстрацію суб'єкта господарювання;
- інформацію про товари та/чи послуги, ціни, сервіс, який надає підприємство, та інше;
- можливість оформлення online-замовлення.

На відміну від стратегії інформаційної підтримки підприємства, у даній стратегії електронна складова бізнесу бере участь у формуванні виручки всього підприємства через збільшення об'єму збуту.

3. Створення електронного бізнесу (інтернет-компанії) для реалізації товарів та/чи послуг за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій.

Основна мета: організація, реалізація, підтримка повного бізнес-циклу для отримання прибутку від фінансово-господарської діяльності.

Концепція стратегії створення нового електронного бізнесу: створення системи постачання, складської системи та системи доставки замовлень, якщо це необхідно; підключення до електронних платіжних систем; створення інтерактивного корпоративного сайту, який містить:

- інформацію про компанію та її документацію про реєстрацію суб'єкта господарювання;
- каталоги товарів та/чи послуг, прайс-листи, відеоогляди та інше;
- повний опис сервісного забезпечення;
- реєстраційні форми, форми зворотного зв'язку, підписки на email-розсилку та інше;
- online-чат з менеджером, форуми, блоги з можливістю коментування та інше.

4. Рекламна модель ведення електронного бізнесу.

Основна мета: створення проекту для формування бази з широкою чи з вузько сегментованою цільовою аудиторією та подальшого продажу контакту з нею рекламодавцю.

Концепція: пошук і залучення рекламодавців, які здатні та бажають платити за базу з цільовою аудиторією через сайт проекту; створення, підтримка та просування сайту, який надає користувачам:

- інформацію стосовно проекту;
- тематичний контент: статті, відео- та фотоконтент та інше;
- безкоштовні сервіси для зареєстрованих користувачів;
- форуми, блоги з можливістю коментувати, ігри, марафони, розіграші та інші інтерактивні залучення.

Характеристики електронного бізнесу:

- швидкість;
- гнучкість;
- зручність;
- персоналізація.

15.2 Системи управління відносинами з клієнтами (CRM-системи)

Стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій супроводжується всебічним залученням їх до процесу управління підприємством та підтримки комунікацій із зовнішнім середовищем. Інформаційно-комунікаційні технології є одним із ключових інструментів у реалізації завдань управління підприємством, а розробка та впровадження електронних товарів та програмного забезпечення є прибутковим видом електронного бізнесу.

Ефективне управління підприємством включає в себе низку напрямів, на які безперервно впливають зовнішні та внутрішні фактори. Одним із важливих завдань управління є менеджмент клієнтів. Якісне та систематичне управління клієнтами впливає на результативність маркетингової

стратегії підприємства і дає можливість отримати конкурентні переваги на ринку за рахунок оперативної реакції на зміни попиту споживача.

Управління роботою з клієнтами спрямоване на задоволення запитів клієнта, накопичення та підтримки клієнтської бази. Наявність бази даних клієнтів дозволяє підприємству:

- створити списки клієнтів та потенційних клієнтів з подальшим перетворенням їх на реальних, постійних споживачів вашого товару та/чи послуги;
- ідентифікувати клієнтів за різними характеристиками: дохід, гендерна ознака, сімейний стан та безліч інших;
- виявити послуги, які не просто користується попитом, а приносять найбільший дохід;
- визначитися з ціновою політикою;
- оцінювати показники обслуговування клієнтів;
- визначати ефективність управлінських рішень.

Зі сказаного випливає, що підвищення ефективності обліку роботи з клієнтами для підприємств шляхом розробки CRM-систем (які окрім формування інформаційної бази клієнтів надають великий спектр функцій) є актуальною задачею.

Концепція CRM-системи не є принципово новим напрямом в управлінні, підприємства використовували такий концептуальний підхід і до появи електронних систем управління для досягнення лояльності клієнтів до підприємства, самостійно будуючи та підтримуючи взаємовигідні відносини з клієнтами.



Рис. 15.1. Функціональні складові інформаційної бази даних клієнтів

Електронна система управління відносинами з клієнтами (CRM-система) – це прикладне програмне забезпечення для організацій, призначене для автоматизації стратегій взаємодії з замовниками (клієнтами), зокрема для підвищення рівня продажів, оптимізації маркетингу і поліпшення обслуговування клієнтів шляхом збереження інформації про клієнтів та історії взаємин з ними, встановлення і поліпшення бізнес-процесів і подальшого аналізу результатів [11].

Тобто формуються взаємовигідні відносини підприємства з клієнтами та базуються на використанні передових управлінських та інформаційно-комунікаційних технологій.

CRM-система являє собою сукупність інструментів, методів та принципів, які пов'язані між собою, та скомпонована в єдине інформаційне середовище підприємства для збільшення об'ємів продажів, підвищення якості обслуговування клієнтів, поліпшення протікання бізнес-процесів, оптимізації плану маркетингу шляхом виконання своїх основних задач (рис. 15.2).

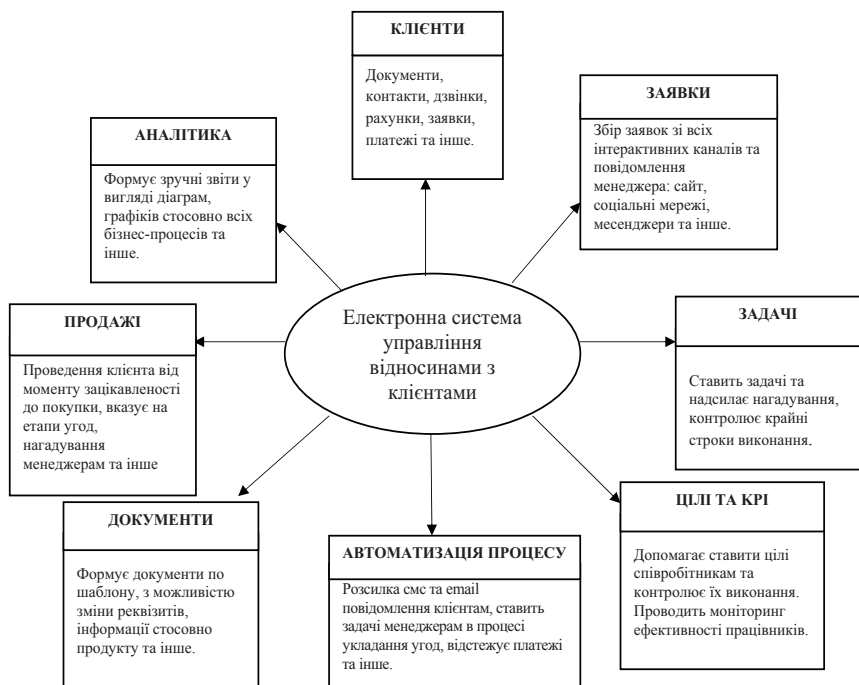


Рис. 15.2. Основні задачі електронної системи управління відносинами з клієнтами за напрямками

Головні цілі розробки, впровадження та підтримки CRM-системи:

1. налагодження та підтримка взаємовигідних стосунків з клієнтами, що спрямовано на підвищення ефективності й дохідності підприємства за рахунок залучення й утримання прибуткових клієнтів;

2. покращення якості та підвищення швидкості обслуговування клієнтів;

3. систематичне співробітництво з клієнтами;

4. запобігання переходу клієнтів до конкурентних суб'єктів господарювання;

5. стандартизація та оптимізація інформації для роботи з клієнтами, зведення їх у систематизовану базу;

6. контроль діяльності менеджерів;

7. швидкий доступ в online-режимі до комплексної інформації в процесі взаємодії з клієнтом на етапі продажів та обслуговування;

8. оперативний аналіз даних стосовно характеристики діяльності як клієнта, так і підприємства, отримання нової інформації, висновків, рекомендацій;

9. формування та підтримка лояльності клієнтів, контроль узгодженості функцій всіх співробітників на підприємстві;

10. збільшення об'ємів збуту, як наслідок підвищити прибуток;

11. зменшити витрати (маркетинг, адміністрування та інше);

12. адаптувати товарний асортимент та послуги до ринкових змін з урахуванням їх прибутковості для бізнесу.

Ключовим завданням та головним економічним ефектом розробки, впровадження та підтримки CRM-системи є досягнення максимально рівня задоволення клієнтів, підвищення об'ємів продажу та прибутковості підприємства за рахунок більш чіткого формування та використання достовірної й своєчасної інформації.

15.3 Системи управління та планування ресурсів підприємства (SCM, MRP та ERP-системи)

Управління бізнесом як складною економічною системою є невід'ємною частиною його ефективної діяльності та продуктивного функціонування в умовах нестабільності і мінливості зовнішнього середовища та зміни потреб внутрішнього середовища. Сукупність ресурсів, що є в розпорядженні підприємства, дає змогу на забезпечення стійкості підприємства за умов посилення системи управління ресурсопостачання та ресурсовикористання в умовах економічної та

політичної нестабільності, глобалізації бізнесу, збільшення підприємницьких ризиків та жорсткої конкуренції на ринку.

Розробка електронної системи управління ресурсами забезпечує якісне виконання всіх основних функцій суб'єкта фінансово-господарської діяльності, у комерційних та некомерційних структурах незалежно від сфери діяльності.

Електронна система управління ресурсами підприємства (ERP-система – Enterprise Resource Planning System) – пакет програм, який являє цілісну систему управління, що складається з інтегрованих додатків для організації бізнес-процесів на підприємстві. Доступ до інформації отримують всі підрозділи, що значно поліпшує та спрощує роботу і покращує обмін інформацією для вирішення визначених задач (рис. 15.3).

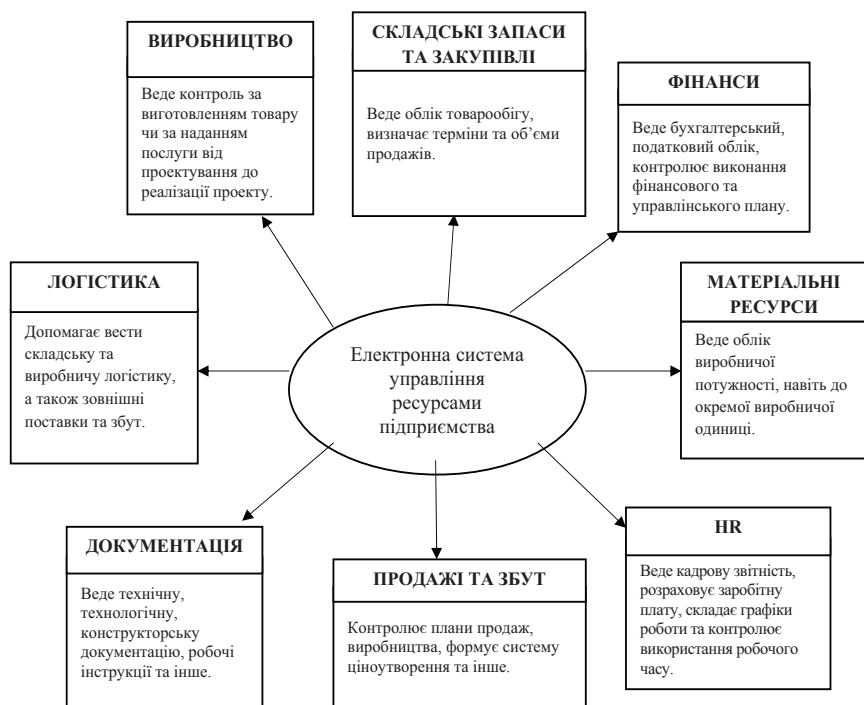


Рис. 15.3. Основні задачі електронної системи управління ресурсами підприємства за напрямками

ERP-система – виконує функцію зв'язку даних і бізнес-процесів підприємства в інтегровану систему. ERP-система являє собою сукупність модулів, тому ключовим компонентом є інформаційна база, яка зберігає в собі дані наявного набору системних модулів.

Окрім створення систематизованої інформаційної бази, інструменти ERP-систем дозволяють організувати планування виробництва, імітувати потік замовлень для оцінки здатності їх реалізації структурними підрозділами підприємства.

Основна відмінність ERP-системи від інших інформаційних технологій, які задіяні в рішенні окремих бізнес-задач (наприклад, ERP-системи плутають з CRM-системами чи вважають альтернативою програмного забезпечення для бухгалтерського обліку і т.д.), полягає в здатності управляти всіма ресурсами підприємства, а не окремими його модулями.

Програмне забезпечення ERP-системи звичайно виконується як комплекс модулів, набір яких може змінюватися в залежності від специфіки підприємства, для якого розробляють та впроваджують інформаційну систему.

Базовий набір модулів ERP-системи має такий вигляд:

1. Фінанси та бухгалтерський облік;
2. Управління персоналом;
3. Склад;
4. Продажі;
5. Управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM-системи);
6. Закупки;
7. Управління ланцюгами поставок (SCM-системи);
8. Виробництво.

Ці модулі достатньо автономні, хоча інтегровані в єдину систему та можуть впроваджуватися поетапно або обирати виключно ті, які для підприємства актуальні у певний період. Можливо навіть створювати рішення на основі декількох ERP-систем, обираючи з кожного модуля максимально підходящі в своєму підрозділі. Найпоширеніші сьогодні на ринку України ERP-системи SAP, Microsoft Dynamics, NetSuite, Epicor та інші.

Фактично всі модулі поділяються на 3 групи:

1. Персонал
2. Фінанси
3. Операції

Проте головними складовими ERP-систем залишаються фінансові модулі. ERP-система – це ефективне рішення для бізнесу, незалежно від масштабів, присутності філіалів та їх віддаленості.

ERP-система надає своїм користувачам широкий спектр можливостей систематизації та оптимізації роботи, а саме дозволяє:

- отримувати швидкий безперервний online-доступ до інформації;
- істотно прискорити документообіг між підрозділами;
- ефективно управляти роботою віддалених відділів, філій та співробітників;
- поєднання всієї фінансової інформації в єдину базу: якщо управляючому підприємством необхідно отримати фінансові дані, він може ознайомитися з великою кількістю звітів, які будуть містити різні дані, оскільки кожний підрозділ веде свій облік і звичайно робить свій внесок у загальну справу, проте не завжди зрозуміло та очевидно, наскільки ефективні витрати в одному чи іншому конкретному підрозділі. А електронна система управління ресурсами підприємства надає єдину базу та загальні результати всіх підрозділів за всіма фінансовими показниками;
- визначення стандартів для виробничих процесів. Це особливо затребувано для великих підприємств, у яких філіали територіально далекі один від одного (різні міста, держави, континенти), тому в таких підрозділах можливе застосування різних форм, методів, стандартів обліку, а також використання різних комп'ютерних систем. У таких випадках ERP-системи дозволяють спростити облікові процеси завдяки синхронізації систем;
- встановлення стандартів для кадрової системи. Електронна система управління ресурсами підприємства дозволяє поєднати всі задачі, пов'язані з персоналом: підбір, перепідготовка, перспективи розвитку, систему мотивації та інше. Це спрощує процес контролю роботи кожного співробітника, визначити його ефективність та необхідність для підприємства;
- та інше в залежності від обраних модулів та потреб підприємства.

Доцільно використовувати ERP-системи на підприємствах, які вже в деякій мірі налагодили механізм роботи, оскільки на початкових етапах створення підприємства це може не надати той позитивний ефект (це за умови, якщо підприємство поступово масштабує з дрібного підприємства без філій з малим штатом співробітників). Всі необхідні документи співробітники розробляють в офісних програмних забезпеченнях, а обмін інформацією відбувається швидко. А по мірі масштабування підприємства, коли сформовані підрозділи і кожен із них формує свою базу даних, це ускладнює обмін інформацією та її інтеграцію. В таких умовах високої ефективності управління, оптимізації ресурсів і збільшення продуктивності досягнути буде важко. Тут і необхідна ERP-система, яка сформує інтегровану базу даних для всіх підрозділів підприємства.

Фірма «1С» розробила та випустила свій програмний продукт 1С ERP-систему управління підприємством, яка є гідним конкурентом зарубіжним програмним продуктам, оскільки одразу розроблена на основі дієвого законодавства України. Одними з основних електронних систем управління ресурсами підприємства в Україні, які використовуються вітчизняним бізнесом, є OneBox, MS Dynamics ERP, DeloPro, IT-Enterprise, 1С ERP.

Привабливість електронних систем управління ресурсами підприємства легко помітна та очевидна, але попри всі переваги є недоліки, які значно зменшують кількість підприємств на території України, працюючих з системами ERP.

Основні недоліки електронних систем управління ресурсами підприємства:

1. Складність системи: впровадження ERP-системи є достатньо дорогим процесом, не кожне підприємство готове інвестувати в навчання персоналу для роботи з новою електронною системою управління, в результаті багато функцій, складних у використанні, зможуть залишитися незадіяними, що знижує ефективність продукту для конкретного підприємства. Витрати на придбання та навчання роботі персоналу з електронною системою управління ресурсами підприємства керівництвом мають розглядатися як стратегічні інвестиції, прибуток від яких може бути не відразу.

2. Складність інтеграції: довге та складне впровадження ERP-системи зумовлено тим, що система є універсальним інструментом, який розрахований на різноманітні сфери діяльності, її інтеграція досить часто вимагає від підприємства внести зміни до своїх налагоджених бізнес-процесів та інфраструктури.

Через складність та розміри таких програмних продуктів ринок електронних систем управління, до появи та широкого впровадження хмарних сервісів IaaS та SaaS рішень.

SaaS технології (Software as a Service) – це модель надання ліцензії на програмне забезпечення по підписці, тобто знаходиться на сервісі в мережі Інтернет.

Ринок з продуктами програмного забезпечення як послуги стрімко розвивається, і окрім програмного забезпечення як сервісу є:

- AaaS (Architecture as a Service) – архітектура як сервіс;
- BaaS (Business as a Service) – бізнес як сервіс;
- DaaS (Data/Documents as a Service) – дані та документи як сервіс;
- DIaaS (Data Integration Systems as a Service) – інтеграція даних як сервіс;
- EaaS (Ethernet as a Service) – інтернет як сервіс;

- FaaS (Framework as a Service) – конструкція для розробки та впровадження додатків як сервіс;
- GaaS (Globalization as a Service) – глобалізація як сервіс;
- HaaS (Hardware as a Service) – апаратне забезпечення як сервіс;
- IaaS (Infrastructure/Information as a Service) – інфраструктура та інформація як сервіс;
- IDaaS (Identification as a Service) – ідентифікація як сервіс;
- PaaS (Platform as a Service) – платформа як сервіс;
- OaaS (Organization/Optimization/Operations as a Service) – організація, оптимізація, операції як сервіс;
- TaaS (Technology as a Service) – технології як сервіс;
- та інші [7].

Ми зупинимось більш детально на SaaS технології, яка дозволяє малому та середньому бізнесу скористатися інформаційними системами управління без витрати коштів на придбання та збереження програмного забезпечення, а через купівлю доступу до нього.

Більшість угод з надання послуг, які підписуються з розробником SaaS технології, завжди обумовлено, що саме замовник є власником даних. Окрім того, більшість провайдерів дозволяють експортувати та резервувати інформацію 24/7.

Інформація знаходиться під надійним захистом, оскільки більшість розробників SaaS технологій проходять аудит, що їх дата-центри захищені. Вони знаходяться під постійною охороною, мають резервне живлення та додаткові канали доступу до сервісу. У випадку форс-мажорних обставин (закриття SaaS провайдера) інформація клієнта буде знаходитися в прямому доступі у хостингових компаній. Головний недолік SaaS технології – це залежність від інтернет-з'єднання. Проте деякі розробники надають можливість працювати офлайн, після чого дані синхронізуються після підключення до мережі Інтернет.

Варіанти плати за використання SaaS технології досить різні: класичний варіант, коли користувач не платить за довгострокову ліцензію програмного забезпечення в повному обсязі та не оплачує вартість розробки, як при замовленні індивідуального рішення, а просто сплачує аналог абонплати за доступ до функціонального забезпечення на якийсь період. Платіж буде поновлюваним, тому такий варіант називається підпискою. Клієнт платить за користування сервісом протягом періоду за кількість користувачів, за кількість визначених дій, за кількість підключених модулів та інше. Наприклад, формування суми платежу за користування системою CRM буде залежати від кількості користувачів програми одночасно, тобто від численності штату працівників, працюючих з клієнтами. А деякі SaaS своїм користувачам надають безкоштовний доступ до базового набору функцій,

який має обмежений характер. Частіше SaaS надає можливість вибору рівня доступу до функціональних складових продукту, пропонуючи різні тарифні плани.

Питання для самоперевірки:

1. Що таке електронний бізнес?
2. Які існують основні види електронного бізнесу?
3. Що таке інформаційно-економічний простір?
4. Які були передумови виникнення інформаційної економіки?
5. Що таке електронні системи управління?
6. Які основні недоліки системи управління та планування ресурсів підприємства?
7. Що надають підприємству системи управління відносинами з клієнтами (CRM-системи)?
8. Які основні модульні складові в системі управління та планування ресурсів підприємства (ERM-системи)?
9. Що таке SaaS технології?
10. Що є рушійною силою для електронного бізнесу?

Тестові завдання

1. Інформаційно-комунікаційна технологія – це...
 - а) система технологій накопичення, обробки, зберігання та передачі комплексу інформаційних ресурсів економічної системи, яка базується на єдиних принципах та правилах;
 - б) поступовий комплекс методів, процесів, комунікацій, мереж, програмних і технічних засобів, об'єднаних у механізм, який забезпечує систематизований процес збору, зберігання, обробки та передачі інформації з подальшою метою – підвищити ефективність всіх видів діяльності людей;
 - в) сукупність інформації, яка являє собою цінність в окремій предметній області та використання її в економічній діяльності може сприяти досягненню певної мети.
2. Розмістіть в порядку зростання такі поняття:
 - а) електронний бізнес;
 - б) електронна комерція;
 - в) інформаційно-комунікаційні технології;
 - г) мережа Інтернет;
 - д) інформаційна економіка;
 - ж) єдиний інформаційний простір.
3. Що виступає фундаментом для інформаційної економіки?
 - а) інтернет-маркетинг;
 - б) інформація;
 - в) інтернет.

4. «...» – це взаємодія між учасниками ринку в умовах конкуренції, націленої на отримання будь-якої форми вигоди від використання капіталу шляхом задоволення потреби суб'єктів господарювання.

- а) бізнес;
- б) система;
- в) комерція.

5. Поєднання яких ресурсів формує сутність будь-якого бізнесу?

- а) інформаційних;
- б) фінансових;
- в) інтелектуальних;
- г) ринкових;
- д) клієнтських;
- ж) трудових.

6. З чого складається технологічна основа електронного бізнесу?

- а) мережа Інтернет;
- б) система інтранет;
- в) система управління;
- г) система екстранет.

7. «.....» – це торговельний майданчик, призначений для відкритого (публічного) придбання покупцем товару в режимі online.

- а) електронний магазин;
- б) електронний аукціон;
- в) електронний трейдінг.

8. Які є електронні фінансові послуги?

- а) електронний рекрутинг;
- б) електронний трейдінг;
- в) електронний банкінг;
- г) електронні платіжні системи.

9. Які основні завдання електронного маркетингу?

- а) оптимізація сайту;
- б) залучити максимальну кількість користувачів;
- в) зробити сайт організації пізнаванням;
- г) організація роботи підприємства.

10. «...» – це вид професійної діяльності, що полягає в аналізі та подальшому наданні дистанційних консультацій з урахуванням предметної області роботи фірми та проблем клієнта.

- а) електронний консалтинг;
- б) електронна комерція;
- в) електронний аукціон.

11. Які бувають типи ресурсів в електронному рекрутингу?

- а) соціальні мережі;
- б) блоги;
- в) сайти кадрових агентств;
- г) тематичні сайти.

12. Головними цілями електронного бізнесу є:

- а) поліпшення ситуації на ринку;
- б) прискорення бізнес-процесів;

- в) покращення інформаційної наповненості;
- г) закріплення монополії на ринку;
- д) зниження міграційної здатності.

13. В чому полягає концепція рекламної моделі ведення електронного бізнесу?

- а) створення інтерактивного сайту;
- б) створення корпоративного сайту;
- в) продаж товарів;
- г) надання тематичного контенту.

14. Які основні характеристики електронного бізнесу?

- а) оптимізованість;
- б) швидкість;
- в) інтерактивність;
- г) замученість.

15. Управління клієнтами спрямоване на:

- а) спілкування;
- б) ведення документації;
- в) персоналізацію;
- г) ведення бази даних.

16. Які головні цілі розробки, впровадження та підтримки CRM-системи:

- а) оптимізація сайту;
- б) розробка акційних пропозицій;
- в) контроль діяльності менеджерів;
- г) персоналізація сервісу.

17. Яким суб'єктам фінансово-господарської діяльності необхідна розробка електронної системи управління ресурсами?

- а) комерційні;
- б) некомерційні;
- в) урядові;
- г) неурядові.

18. «...» – це пакет програм, який являє цілісну систему управління, що складається з інтегрованих додатків для організації бізнес-процесів на підприємстві.

- а) CRM;
- б) ERM;
- в) SaaS;
- г) MRP.

19. На які групи поділяються всі модулі системи ERM?

- а) персонал;
- б) фінанси;
- в) реклама;
- г) операції.

20. Якщо SaaS технології не мають доступу до мережі Інтернет, як працює сервіс?

- а) не працює;
- б) працює частково;
- в) працює;
- г) взагалі порушується подальша робота.

Список використаних джерел:

1. Асеев Г. Становлення й розвиток українського ринку систем управління підприємством. *Вісник Книжкової палати*. 2014. № 12. С. 23-25.
2. Дмитрів К. І., Шпак Ю. Н. Дослідження інформаційних систем в управлінні підприємствами: досвід та перспективи // *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2017. № 14. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/108776> (дата звернення 05.01.2019).
3. Дорош Н. І., Яцик Т. В. Інтегрована модель внутрішнього контролю підприємства: адаптація закордонного досвіду в Україні // *Економічний аналіз*. Тернопіль: Економічна думка, 2015. Том 22. № 2. С. 68-74.
4. Плєскач В. Л., Затоначька Т. Г. Електронна комерція: підручник. Київ : Знання, 2007. 535 с.
5. Кулик В. А. Розвиток електронного бізнесу в Україні // *Економіка та управління підприємствами*. 2017. № 1(187). С. 168-176.
6. Марусей Т. В. Основні тенденції розвитку ринку електронної комерції в Україні // *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск 14. С. 1011-1015.
7. Офіційний сайт ISS – Information Software Systems. URL: http://saas.com.ua/saas_concept.htm (дата звернення 05.01.2019).
8. Офіційний сайт Microsoft Corporation. URL: <http://www.microsoft.com/en-us/dynamics/erp.aspx> (дата звернення 05.01.2019).
9. Поліванов В. Є., Дмитрієва Н. О. Економічна сутність та генезис світового електронного бізнесу // *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. 2018. Випуск 134. С. 111-129.
10. Про електронну комерцію: Закон України від 03.09.2015 за редакцією від 26.04.2017 № 675-VIII // *Відомості Верховної Ради*. 2015. № 45. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19>. (дата звернення 05.01.2019).
11. Птащенко О. В., Мірошникова Є. Д. Побудова CRM-системи як основи формування комунікаційної політики між організацією та кінцевим споживачем // *Вісник Східноукраїнського Національного університету імені Володимира Даля*. 2016. №6(230). С. 108-115.
12. Устенко А. О., Малинка О. Я. Управління інтегративною соціально-економічною системою підприємства (інформаційно-аналітичний аспект): монографія. Івано-Франківськ : Фоліант. 2013. 270 с.
13. Ravi Seethamraju (2015) Adoption of Software as a Service (SaaS) Enterprise Resource Planning (ERP) Systems in Small and Medium Sized Enterprises (SMEs). *Information Systems Frontiers*, Volume 17, Issue 3, P. 475-492.
14. Bernd W., WirtzAdriano, PistoiaSebastian, UllrichVincent Göttel (2016) Advocating Electronic Business and Electronic Commerce in the Global Marketplace. *Long Range Planning* Volume 49, Issue 1, P.36-54.
15. Mahdi Choshin, Ali Ghaffari (2017) An investigation of the impact of effective factors on the success of e-commerce in small- and medium-sized companies. *Computers in Human Behavior*, 66, P. 67-74.

РОЗДІЛ 16

БАНКІВСЬКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

16.1 Особливості банківського менеджменту

Сучасні банківські системи країн зі стабільною ринковою економікою проходили власний процес становлення під впливом багатьох чинників, а саме: історичних, політичних, економічних, законодавчих факторів. У кожній країні були свої особливості, сукупність, направленість та потужність факторів, що вплинули на кінцевий результат. Незважаючи на шлях розвитку, багатовіковий досвід свідчить, що основні чинники фінансової дестабілізації у період кризових явищ та в умовах перманентного шторму зосереджені саме на банківському секторі, що відіграє центральне місце в економіці будь-якої країни. Вразливість фінансової системи пов'язана з активно-пасивними операціями, диверсифікацією ризиків та забезпеченням ліквідності. Саме банки, в сучасних умовах, виступають джерелом додаткових ресурсів, буфером фінансових проблем та ризиків, а також проводом всіх безготівкових розрахунків. Важливою умовою стабільності банківських установ виступає фактор довіри клієнтів (юридичних та фізичних осіб). Тому питання необхідності вивчення та впровадження в практичну діяльність основ банківського менеджменту не вимагає доказів.

Передусім треба звернутися до історії і зрозуміти, наскільки давно інші розвинені країни стикнулися з поняттям банківського менеджменту і необхідністю приймати активне рішення у кваліфікованому управлінні банківською діяльністю.

Так от, система банківського менеджменту в тому або іншому вигляді існує в країнах з розвинутою ринковою економікою вже понад 100 років. На початку XX сторіччя Фредерік Вінслоу Тейлор започаткував власну теорію управління та наукової організації праці [1]. Ідею тейлоризму став продовжувати та розвивати Анрі Файоль,

якого по праву вважають «батьком наукового менеджменту». Він доповнив принципи управління та виділив п'ять функцій управління: планування, організація, настанови, координація та контроль [2]. Наприкінці 1930-х років тисячі банків у всьому світі збанкрутіли через економічний спад, який прийнято називати Великою депресією. Відтоді управління в банках почало розвиватися в різних ракурсах. Можна побачити, що чим раніше в певній країні була сформована банківська система, тим раніше набувала розвитку та успішно використовувалася на практиці теорія тейлоризму. Сучасна банківська система стикається з постійно зростаючою конкуренцією, оскільки глобалізаційні процеси приводять на банківський ринок іноземні банки з їх певним досвідом, якістю обслуговування та сучасними стратегіями управління.

Результативний та якісний банківський менеджмент дозволяє банкові не тільки протистояти негативним зовнішнім та внутрішнім чинникам, що можуть призвести до банкрутства, але і пристосовує їх до місії банку та банківської системи в цілому. Саме тому наявність ефективного банківського менеджменту є передумовою та гарантією банківської стабільності та продуктивної діяльності.

Оволодіння основ банківського менеджменту важливо з двох боків:

По-перше, економіст банку повинен вміти здійснювати аналіз та давати оцінку рівню менеджменту своїх клієнтів. Оскільки недостатній рівень управління компанією може стати одним з чинників погіршення фінансового стану і навіть банкрутства, а це в свою чергу призведе до простроченої заборгованості.

По-друге, для банків, які працюють в умовах конкуренції та постійних змін кон'юнктури ринку важливого значення набуває власний менеджмент.

Об'єктом банківського менеджменту виступає банківська діяльність у симбіозі з політичною, соціальною та економічною сферами життя. На практиці для того щоб акцентувати та спрямувати результати менеджменту, об'єкти банківського управління прийнято поділяти за видами операцій банку та основними показниками. Тож об'єктом менеджменту в банку виступають і капітал, і ресурси банку, і активи з пасивами, і організаційні структури, і основні банківські продукти, інформаційні потоки, персонал, матеріально-технічна база, безпека, реклама тощо.

Суб'єктом банківського менеджменту є відповідальний співробітник банку, що уповноважений керувати банківською діяльністю та нести за це відповідальність. На практиці це можуть бути як члени Правління банку, Ради директорів, так власне менеджери та інші особи банку, що обіймають керівні посади. Обдарованість менеджера

визначається цілим набором психологічних якостей, що впливають на професійну відповідність. У свою чергу, багатогранний характер управлінської діяльності відбивається і на особистих характеристиках менеджера.

Вдалий менеджер – це харизматична особистість, яка повинна мати психологічний контакт із підлеглими, критичність та самокритичність, вимогливість та психологічну вибірковість, а також організаторські якості, що характеризуються умінням підбирати співробітників для створення єдиного корпоративного духу, планувати власну діяльність та діяльність колективу, забезпечувати контроль за виконанням делегованих посадових повноважень, а ще протистояти негативним внутрішнім та зовнішнім факторам, вдало виходити з критичної ситуації.

Менеджмент банків – це «внутрішня філософія» банку, що позначається у сукупності управлінських ідей, засобів і дій, які ґрунтуються на загальних принципах менеджменту, але застосовуються у специфічній галузі фінансових послуг, а саме в банківській діяльності. Банки, як і нефінансові підприємства, розробляють власну стратегію, формують організаційну структуру, планують та регулюють власну діяльність, здійснюють управління персоналом тощо. Банки є такими установами, діяльність яких пов'язана з фінансовими операціями на грошово-кредитному ринку і певною мірою відрізняється від діяльності підприємств, основна функція яких – виробництво товарів, послуг і торгівля. Тому менеджмент в небанківській організації і менеджмент в банку мають свої особливості.

В першу чергу на особливості банківського менеджменту впливає характер діяльності банків.

– Банк працює не тільки з власними коштами, але й із залученими та запозиченими, які займають левову частину капіталу банку. А це не може не відбитися на специфіці цілей банківського менеджменту:

- забезпечення рентабельної роботи банку;
- забезпечення ліквідності балансу банку як гарантії його надійності і довіри населення до банківської системи;
- збереження та дохідність ресурсів банку та його клієнтів;
- максимальне задоволення потреб клієнтів в обсязі і якості послуг;
- сталий розвиток банку зокрема та банківської системи взагалі.

– Банки та їх діяльність відноситься до найбільш регульованих і контрольованих ззовні структур у порівнянні з іншими фінансовими та нефінансовими підприємствами. Необхідність і важливість регулювання банківської системи не викликає сумніву, оскільки вона є одним з факторів безперебійного функціонування

економіки країни в цілому, тож регулятор в особі Національного банку України (НБУ) постійно контролює діяльність та дотримання базових показників всіх банків. Оскільки втрата ліквідності одного банку може призвести до погіршення фінансового стану інших банків, а це, в свою чергу, – до підвищення імовірності настання кризової ситуації в банківській системі, головуючим якої є НБУ.

– **Широкий спектр сфери управління.** Мається на увазі велика кількість різнопланових фінансових операцій, властивості яких необхідно враховувати менеджеру при управлінні банківською діяльністю.

– **Колективне прийняття рішень.** Це стосується здебільшого найризикованих та надскладних операцій, що пов'язані в банківському бізнесі з можливими фінансовими втратами або надприбутками.

– **Основний персонал працюючих – це жінки.** Основи управління жіночим колективом мають свої тонкощі і певні особливості. Саме тому керівництву, будь то чоловік або жінка, треба зважувати на це. Вдалий керівник – це митець, який сумлінно і завзято виконує свою справу, вміє організовувати свою роботу і роботу колективу, досягає поставленої мети і знаходить вихід з кризового становища.

Фахівці з менеджменту вважають управління сучасним банком однією з найбільш складних сфер людської діяльності. Оскільки в сучасних конкурентних умовах, а також в стресовій економіці, коли мають сильний вплив політичні та соціальні аспекти, важливість управління банківською діяльністю не викликає сумніву.

Кризові явища в банківській економіці треба розглядати з двох боків:

– *макроекономічні проблеми*, що негативно впливають на фінансові показники банківської діяльності. Виділяють чотири основні групи факторів – це політичні, економічні, технологічні та соціальні;

– *мікроекономічні (внутрішньобанківські) проблеми*, що пов'язані з корпоративним управлінням, організацією власної діяльності та діяльністю наглядових директорів. З метою підвищення рівня обізнаності незалежних членів наглядових рад банків стосовно принципів корпоративного управління, його ролі у діяльності банків, основних засад функціонування наглядових рад у банках та діяльності незалежних директорів НБУ з грудня 2018 року впровадив освітню програму під назвою «Школа наглядових директорів», яка в стислий термін (3 дні) проводить активні навчальні програми для працівників банківського сектора. НБУ як регулятор банківської системи відзначає нагальну необхідність терміного покращення роботи банківського менеджменту.

Для сучасних українських банків характерними слабкими місцями є:

- відсутність обґрунтованої концепції розвитку та управління. Банки це не просто бізнес, а інструмент безперерійного функціонування економіки. Натомість у деяких акціонерів та керівних органів банків немає уявлення про себе як про частину банківської системи, замість чіткої стратегії вони мають абстрактну бізнес-модель, мета якої полягає в задоволенні власних потреб та діяльність їх зосереджена на обслуговуванні пов'язаних осіб. Такі банки не можуть злагоджено працювати з іншими банками на користь всього банківського сектора;

- недосконалість кадрової політики, тобто системи підбору, підготовки та перепідготовки кадрів. Оскільки ані наука, ані практика не стоять на місці і постійно розвиваються, навіть найкращих професіоналів треба відряджати на спеціальні тематичні фахові конференції та семінари, проводити власні програми перепідготовки, підвищувати їх вмільості та знання. Оскільки без щоденного прогресу відбувається регрес, і це неодмінно впливає на конкурентні можливості співробітників та на місце банку в банківському секторі;

- слабкі горизонтальні зв'язки між працівниками різних департаментів, що не дає змоги оперативно реагувати в будь-якій ситуації. Горизонтальні зв'язки важливі для прийняття швидкого рішення в ситуаціях, коли є обмеженість в часі та потрібно викласти проблему від першоджерел. Чим більший ланцюжок у вирішенні однієї проблеми, тим більше спотворюється інформація, втрачається акцент та важливість, поки інформація надійде від первісної ланки до кінцевої і в зворотний бік. Тобто не треба передавати сутність проблеми спочатку керівникові департаменту, щоб той в розмові з керівником іншого департаменту дізнався від його підлеглих про точку зору на це питання. Прямі зв'язки без посередників значно спрощують та пришвидшують результат. НБУ на власному прикладі показує необхідність легкого та прямого спілкування між департаментами для вирішення певних питань і змінює деякі принципи роботи своїх працівників, зробивши акцент на важливості комунікації;

- відсутність працюючої системи внутрішнього контролю досі заважає банкам забезпечувати стабільність, законність, ефективність, безпеку банківської діяльності та ставати конкурентоздатними банками. До системи внутрішнього контролю прийнято відносити акціонерний та внутрішньотехнологічний контроль, а також внутрішній аудит [3];

- вади інформаційного забезпечення процесу менеджменту. Інформаційне забезпечення відіграє особливу роль у процесі управління і включає в себе отримання інформації, її обробку, накопичення, зберігання, аналіз та передачу апарату управління для при-

йняття рішень. Основним елементом є швидкий доступ та безпека інформації, що можна здобути при застосуванні програмного забезпечення та технічних засобів [4];

– слабкий системний аналіз, моделювання, прогнозування та планування. Так само як і потужний бізнес-план та ефективна програма розвитку впливають на успішність діяльності банку, так і системний аналіз в комплексі з прогнозуванням, моделюванням та плануванням є невід’ємною складовою сталої роботи банку. Треба зауважити, що для банків крім розроблення прогнозів щодо власної діяльності важливо ще прогнозувати розвиток банківської сфери в цілому [5];

– неадекватна система ризик-менеджменту. Ефективний ризик-менеджмент – це система стратегії і тактики, яка включає в себе систему управління, систему ідентифікації та вимірювання, а також систему моніторингу та контролю [6];

– прийняття неефективних рішень та неузгодженість роботи банку.

Через все вищезазначене банк не в змозі швидко та якісно задовольнити потреби клієнтів, відповідно втрачає їх та кошти на рахунках. Що в свою чергу може призвести до втрати ліквідності, платоспроможності та з часом ліквідації банку.

Відомо, що **неякісне корпоративне управління є фундаментальною причиною банківської кризи.**

Базельські принципи корпоративного управління в банках визначають **корпоративне управління** як комплекс відносин між керівництвом компанії, його правлінням, акціонерами та іншими зацікавленими сторонами, що забезпечує структуру, через яку визначають цілі компанії, способи досягнення цих цілей, а також моніторинг виконання. Саме за допомогою корпоративного управління можна визначити спосіб розподілу повноважень та відповідальності.

Вітчизняні менеджери стикаються з важкою дилемою підтримувати баланс між економічними та соціальними цілями, між індивідуальними та спільними. Очевидно, що законодавчо неможливо встановити принципи доброчесності та справедливості – це все складається на рівні менталітету.

Мета корпоративного управління – це балансування між трьома сферами:

- прибуткова та ефективна діяльність банку;
- якісний сервіс та захист інтересів вкладників;
- інтереси інвесторів.

Менеджеру банку доручено керуватися фінансовою та іншою банківською діяльністю, і він повинен:

- обслуговувати тенденції, що впливають на всі фінансові послуги та суміжні галузі;

- прогнозувати зміни в діяльності та місці банку на ринку;
- оцінювати вплив змін на власний ризик-менеджмент;
- визнавати необхідність щодо координації процедур управління ризиками з мінливою міжнародною фінансовою системою;
- оцінювати взаємозв'язок між достатністю капіталу та продуктивністю банку;
- вміло керувати колективом для отримання найкращого фінансового ефекту.

16.2 Основні напрямки банківського менеджменту

Головними напрямками банківського менеджменту є дві сфери:

- сфера, де вирішуються питання, пов'язані з управлінням колективом;
- сфера банківської діяльності, де вирішуються організаційні питання щодо економічних проблем.

Розглянемо кожну з них. Тож перша сфера, яка пов'язана з питаннями управління колективом. Найяскравіші моделі корпоративного управління розробляють та успішно впроваджують банки Японії, Америки, Франції, Німеччини, Швеції, Великої Британії.

Інсайдерська (японська, континентальна), яка базується на визнанні ролі колективу при досягненні високих кінцевих результатів діяльності банку, має такі характеристики в банківському секторі:

- концентрована власність. Внутрішні інституціональні інвестори (західноєвропейські компанії) володіють найбільшою часткою акцій;
- переважно дворівнева система управління: наявність спостережної і виконавчої рад;
- стратегія довгострокового контролю;
- включення представників працівників, профспілок і менеджерів у спостережну раду;
- встановлена законом кількість спостережної ради.

Українська банківська система належить більше само до цієї моделі, оскільки має, за рідким виключенням, всі характеристики інсайдерської моделі управління.

Аутсайдерська модель (англо-американська), яка орієнтована на особистість, що відіграє важливу роль в управлінні колективом, має наступні характеристики в банківській системі:

- розпорошеність акціонерного капіталу;
- три ключові ланки: менеджери, директори і акціонери;
- розподіл володіння і контролю, що дозволяє інвесторам передавати керівництво менеджерам;

- високий рівень прозорості;
- притаманна однорівнева структура органів управління, за якою рада директорів включає виконавчих та незалежних директорів;
- високий рівень самоорганізації.

Головна мета в управлінні колективом полягає у здатності менеджера створювати умови для реалізації кожним співробітником своїх потенційних можливостей.

Вправному керівнику необхідні наступні навички:

- вміння менеджера організовувати роботу колективу;
- вміння знаходити підхід до кожного співробітника;
- вміння знайти необхідні інструменти мотивації з метою вирішення певних задач.

Мотивація як процес – це стимулювання працівників до здійснення ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей підприємства. Мотивація необхідна для ефективного виконання прийнятих рішень і запланованих завдань.

Мотивація – це те, що знаходиться в людини «всередині». Якщо людина мотивована, її задоволення від роботи може призвести до якісного результату [7].

Важливо знати та використовувати на практиці ефективну мотиваційну політику. Тож наведемо декілька прикладів вдалої грошової і негрошової мотивації співробітників у банку.

Комісійні. Це найпростіша і одночасно найстаріша схема. Суть її в тому, що співробітник (перш за все це відноситься до агентів з продажу банківських послуг) отримує певний відсоток від сум, наданих у кредит. Комісійні можуть використовуватися як в поєднанні з базовим окладом, так і незалежно від нього, повністю складаючи заробітну плату співробітника.

Преміальні виплати за виконання поставлених цілей. Такі в цілому здійснюються при відповідності працівника деяким заздалегідь встановленим критеріям. Серед них можуть бути економічні показники, показники якості, оцінка співробітника колективом або клієнтами банку.

Спеціальні індивідуальні винагороди як визнання цінності того чи іншого працівника. Це можуть бути спеціальні премії за вірність банківській установі, які отримують співробітники, які пропрацювали в організації певну кількість часу, винагороди, що виплачуються співробітникам за володіння певними актуальними для банку навичками тощо.

Акції та опіони на їх купівлю. При такій схемі співробітник грошей не отримує, але рада директорів банку приймає рішення про безоплатне надання співробітнику у власність певного числа акцій або надання йому права придбати пакет акцій заздалегідь визначеного розміру.

Треба враховувати, що грошова мотивація апріорі не може бути достатньою, оскільки людина швидко звикає до вищого рівня оплати, і завтра той рівень оплати, який ще сьогодні задовольняв її, може стати не мотивуючим на вправне виконання своїх обов'язків та високу віддачу в роботі, оскільки став вже звичним. Тому важливо використовувати також умовно негрошові (адже все одно вимагають певних витрат з боку банку) способи мотивації. Розглянемо найбільш економні варіанти **негрошової мотивації**.

Моральні. Визнання якісно виконаної роботи працівника, його професіоналізму у своїй справі, прояв поваги до нього – надзвичайно ефективний метод негрошової мотивації. Це досягається шляхом знаків шани та поваги, звичайного рукопожаття та похвали в колі колег, нагородження грамотою та креативним подарунком.

Соціальні. Коли співробітник і його родина соціально захищені, тоді співробітник спокійний за майбутнє та працює з вдячністю, що приносить банку неабиякий фінансовий ефект. До соціальної мотивації відносяться сплачений відпочинок для працівників та їх дітей, матеріальна допомога, за потреби, на лікування, народження дитини, при втраті рідних, оплата транспортних видатків або частини комунальних платежів, надання місця проживання тощо.

Гнучкий графік роботи. Можливість регулювати свій робочий час так, щоб він відповідав особистим потребам, в наші дні – це велика перевага. Якщо дозволити працівнику обрати для себе зручний графік – його ефективність безперечно підвищиться, як і лояльність до компанії. Звісно, гнучкий графік роботи можна дозволити не всім співробітникам, а лише в разі цінності працівника та високих його заслуг.

Додатковий вихідний. Можливість обрати будь-який день серед тижня (місяця), в який працівник може відпочити від роботи в офісі, а зайнятися своїми справами. За цей день банк не понесе збитки, а серед тижня співробітник зможе вирішити невідкладні справи, сходити на профілактичний прийом до лікаря, в школу або садочок до дитини. Якщо у співробітника не буде такого вільного дня принаймні раз на місяць, то він все одно буде намагатися робити ці справи тишком і за рахунок робочого часу, але від цього ані керівник, ані робітник не відчуватиме гідності за такий вчинок.

Покращення робочого місця та умов праці. У цей блок входять всі ті заходи, які ведуть до зміни на краще технічної оснащеності робочого місця співробітника і його ергономіки (перенесення робочого місця, виділення окремого кабінету, наймання секретаря, надання сучасного офісного устаткування), зручності, а також надання співробітнику службового автотранспорту з водієм або без нього.

Право на відмову від одного виду робіт. В кожному банку трапляються періоди, коли необхідно виконувати рутинну та нудну роботу – обдзвони бази клієнтів, розкладання угод, сканування документів тощо. Тож бонус для співробітника, який показав себе найкраще за останній період, у якості звільнення від однієї такої функції буде справжнім подарунком для нього та прикладом для інших працівників цього департаменту.

Вибір. Можливість приймати рішення щодо позаробочого життя колективу банку. Приміром, у якості відзначення кращого працівника йому надається право обрати місце проведення корпоративу, його тематику та ідеї святкування, цікавого професійного тренінгу, марку кави в офіс чи вид спортивних змагань для колег [8].

Делегування повноважень – це потужний стимул для підвищення мотивації співробітників, оскільки вони, з одного боку, розуміють, що керівництво гречно до них і довіряє їх компетентності, а з іншого боку, задовольняють потреби за рахунок розширення обсягу своїх повноважень при стабільності колишнього посадового статусу. Через делегування повноважень встановлюються посадові та формальні взаємовідносини працівників в організації. Передача повноважень буває лінійною, функціональною та штабною.

Ще однією сферою банківської діяльності є та, де вирішуються організаційні питання щодо економічних проблем, яка в свою чергу має кілька напрямків.

1. Розробка концепції розвитку банку, планування його діяльності, визначення стратегічних і тактичних цілей та політики взаємовідносин з клієнтами. Ефективна стратегія банку та її послідовна реалізація є основою для сталого розвитку будь-якого комерційного банку. Формулюванням базису цієї концепції займається керівництво банку і задає вектор уточнення, збагачення та подальшого розвитку цілей, взаємовідносин та показників діяльності найбільш творчим співробітникам, які працюють у планово-економічному департаменті банку. Вони визначаються зі стратегічними цілями, розробляють тактичні та оперативні для досягнення загальної мети, постійно підтримують стратегію в актуальному стані та корегують за необхідністю. Відсутність комплексної стратегії розвитку банку ознака відсутності менеджменту.

2. *Управління активами* – це сукупність шляхів та методів й порядок розміщення залучених банком коштів. У процесі управління активами ставиться подвійна задача, пов'язана із забезпеченням прибуткової роботи банку та збереженням ліквідності його балансу. Для цього банки проводять класифікацію всіх активів залежно від призначення та терміну запозичених коштів, їх прибутковості,

ризик, проводять сегментацію клієнтів за декількома принципами (клієнтурний, поведінковий, психо-культурний тощо).

Існує декілька ключових методів управління активами, застосування кожного з яких обумовлено ринковою кон'юнктурою і фінансовим станом банку:

- *метод загального розподілу коштів (pool-of-funds approach)*, що характеризується підвищеною ризикованістю і використовувати його можуть здебільшого великі банки, які мають значні ресурси та фінансову стабільність. Сутність його в тому, що всі банківські залучені та запозичені кошти розглядаються як єдиний ресурсний фонд, а мета менеджерів полягає у визначенні пріоритетних напрямків розміщення активів;

- *метод конверсії коштів або розподілу активів (asset allocation or conversion fund approach)* характеризується врахуванням джерел та строків залучення. Від інших методів цей відрізняється координацією термінів активів та пасивів. Проте має і певні недоліки, а саме відсутність зв'язку між групами та сумою вкладів. Використання методу розподілу активів передбачає середній рівень ліквідних коштів, а не граничний;

- *науковий метод управління активами на основі цільової функції* передбачає застосування економіко-математичних моделей для аналізу взаємозв'язків між статтями банківського балансу та інших елементів фінансового обліку;

- *збалансований підхід до управління фондами* згладжує недоліки вище перерахованих методів та одночасно об'єднує в собі їх переваги. Збалансований метод передбачає групування коштів за джерелами та напрямками використання, враховує обіг по рахунках і резервні вимоги.

3. *Управління пасивами* – це процес, спрямований на підтримку показника ліквідності банку, концентрацію кредитних ресурсів на ринку та ефективне управління емісійною діяльністю банку.

Ефективний банківський менеджмент у сфері управління залученими та запозиченими коштами будь-якого банку повинен досягати збільшення обсягу кредитного потенціалу банку при мінімізації витрат і підтримці узгодженого рівня ліквідності та ризикованої діяльності.

На цьому напрямку банк встановлює собі такі принципи діяльності, які передбачають відсутність коштів, що не приносять дохід, окрім тієї частини, яка забезпечує формування обов'язкових резервів; забезпечення отримання прибутку за рахунок залучення «дешевих» ресурсів; та знаходження шляхів залучення необхідних кредитних ресурси задля розвитку активних операцій банку.

Для забезпечення запланованої структури, рівня, обсягу та ціни ресурсів менеджери банку використовують цінові та нецінові методи залучення коштів. Цінові методи базуються на використанні зміни відсоткової ставки як головного інструмента в боротьбі за тимчасово вільні кошти клієнтів. У разі якщо банківський сектор перенасичений ресурсами, то проценти за депозитами можуть зменшуватися.

Щодо нецінових методів управління залученими коштами слід відзначити, що вони характеризуються використанням різноманітних прийомів лояльності та мотивації клієнтів. До нецінових методів управління відноситься поліпшений рівень обслуговування, реклама, комплексне обслуговування, розширений спектр послуг, що надає банк, додаткові види безкоштовних послуг, зручне для клієнтів розташування філій, адаптивний до потреб клієнтів графік та термін роботи банку, зручні мобільні додатки, акції тощо.

Практика банківської діяльності свідчить про одночасне поєднання та використання обох вищезазначених груп методів залучення коштів.

Коли наявних залучених коштів замало для проведення запланованих активних операцій, банки приймають рішення про купівлю фондів, тобто необхідність запозичити ресурси на ринку. Зобов'язання, що виникають у банку, мають назву – недепозитні зобов'язання. Коли йдеться про запозичення, комерційний банк на власний розсуд визначає суму та строк запозичення, натомість у процесі залучення коштів їх сума та термін визначаються клієнтами з урахуванням особистих потреб.

4. Управління власними коштами банку має велике значення для забезпечення його платоспроможності та фінансової стійкості, оскільки саме він є своєрідним буфером негативних наслідків ризиків та криз, що зазнає банк. Управління власним капіталом передбачає обґрунтування критеріїв його достатності, а також визначення обов'язкових показників, які дозволять надати оцінку цій достатності.

Існують *зовнішні* та *внутрішні* джерела поповнення капіталу. До зовнішніх джерел відносять продаж активів та оренду нерухомості, субординований борг та емісію акцій, яка використовується найчастіше.

Основне внутрішнє джерело зростання капіталу в банках – це нерозподілений прибуток. Якщо банк прагне розширити свою діяльність та вийти на нові горизонти то реінвестування прибутку, для нього є найприйнятнішою та порівняно дешевою формою фінансування.

Управління власними коштами банку передбачає формування статутного та інших фондів банку; розподіл прибутку та підтримання власного капіталу на межі, що необхідна для реалізації емісії банку.

5. *Управління стабільністю та рентабельністю банку*, де вирішуються задачі, пов'язані з контролем за його прибутками та видатками, за граничними витратами у роботі по залученню коштів. На цьому напрямку проводиться ефективна політика формування і використання кредитного потенціалу.

Рентабельність – це умовна ознака економічної ефективності роботи банку, яку визначають за допомогою розрахунків показника використання активів та показника використання статутного капіталу. Обидва показники визначаються у відсотках.

Національний банк України для визначення оцінки стійкості найбільших банків окрім оцінки якості активів впровадив ще і стрес-тестування. Станом на початок 2019 року українські банки є абсолютно докапіталізованими і мають певну стійкість до викликів системи.

6. *Управління валютними ресурсами* не займає вагомої частини менеджменту в країнах зі стабільною економікою, проте вітчизняні чені та практики вважають необхідним приділяти найпильнішу увагу цьому сегменту менеджменту задля створення надійної банківської системи та залучення іноземного капіталу в банківський сектор. Вагомими чинниками збільшення валютних ресурсів є якість обслуговування, яка б задовольняла найвибагливіших клієнтів, кваліфікація, яка б відповідала конкурентним вимогам сучасного ринку праці в сегменті банківських співробітників; привабливий для клієнтів відсоток по внесках в іноземній валюті; використання цінних паперів різних видів, зокрема сертифікатів.

7. *Управління ризиками банку* зводиться до зменшення ступеня можливого настання несприятливої події, внаслідок якої банк зазнає збитків або недоотримає вигоди та/або соціального ефекту. Прийняття на себе ризиків за відповідну винагороду завжди було послугою банків, і вже впевнено їх можна віднести до традиційних послуг банківського бізнесу. Це досягається шляхом моніторингу ризиків, їх асимільованим управлінням та розмежуванням компетентностей. Тому аналіз структури імовірного ризику, оцінка його міри, ризик-менеджмент є складовою сучасного банківського менеджменту. Імовірність виникнення ризику в банківській діяльності висока в будь-якому сегменті та стадії, починаючи від касира прибуткової та видаткової каси, який працює з клієнтами, і закінчуючи менеджером вищої ланки, що приймає стратегічне рішення. Ризики в банківській діяльності тісно пов'язані між собою. Саме тому управління ризиками ліквідності є комплексним процесом і неможливо без урахування ризиків за кредитними операціями, а ті з ризиком втрати клієнтів через ризик недовіри. За приклад можна взяти неповернений кредит, що призведе до вчасно неповерненого депозиту, результатом чого виникне ризик втра-

ти довіри, незабаром відтік ресурсів і розриви ліквідності. Головна ідея асимільованого управління ризиками полягає в тому, що кожен банківський співробітник виступає ризик-менеджером [9].

В науковій літературі виділяють ще декілька компонентів банківського менеджменту, таких як управління якістю, системою інформаційних технологій, аудитом тощо, але така широка диференціація є недоцільним розпорошуванням, оскільки банк, за необхідністю в певній ситуації, зможе самостійно активізувати роботу в цих напрямках або ж врахувати це в вищезгаданих напрямках банківського менеджменту.

16.3 Вдосконалення менеджменту в українських банках

У світовій практиці існують різноманітні універсальні принципи менеджменту, але механічне копіювання та використання закордонних моделей в умовах України, через специфіку становлення та розвитку, не тільки неприйнятне, але і неможливе.

Саме тому виникає необхідність у виділенні *адаптованих принципів українського банківського менеджменту*.

Їх можна згрупувати в три основні блоки:

Перший блок – структура:

1. Наглядова рада є головним органом банківського управління. До сфери відповідальності наглядової ради відноситься призначення та контроль за управлінським складом банку, досягнення стратегічних цілей банку, визначення структури управління та корпоративної культури.

2. Структура та діяльність наглядової ради банку: рада повинна мати належну власну структуру та регулярно переглядати її з точки зору ефективності діяльності.

3. Кваліфікація, фаховість та склад наглядової ради: колективна, індивідуальна та професійна придатність членів ради, усвідомлення ними ролі та завдань корпоративного управління, а також можливість здійснювати об'єктивне, невідкладне оцінювання ситуації в банку.

4. Вищий менеджмент або правління банку: під керівництвом та наглядом наглядової ради правління повинно керувати банком з огляду на його стратегічну бізнес-політику, ризик-апетит, кадрову політику та інші затверджені політики.

Другий блок – ризики:

5. Управління у групі здійснюється радою материнської компанії. Головна компанія несе відповідальність за всю групу і забезпечення

прозорого управління та діяльності працівників безпосередньо та компанії загалом. Аналіз ризиків організаційної структури також здійснює рада та правління материнської компанії.

6. Ризик-менеджмент. Банк повинен мати ефективну налагоджену функцію ризик-менеджменту під керівництвом «ризик-офіцера» з належним статусом, ресурсами, незалежністю та прямим доступом до ради банку.

7. Ідентифікація, моніторинг та контроль ризиків. Ризики повинні аналізуватися та оцінюватися на постійній основі в контексті банку в цілому та клієнтів зокрема. План роботи з планування та управління ризиками повинен регулярно переглядатись.

8. Комунікація ризиків. Ефективне управління ризиками означає належну двобічну комунікацію в межах банку щодо ризиків, у т. ч. в частині інформування ради та правління банку.

Третій блок – прозорість:

9. Комплаєнс – це сегмент системи банківського менеджменту, що пов'язаний з ризиками недотримання норм законодавства, постанов НБУ, правил і стандартів асоціації українських банків, наглядових органів, ризиків невідповідності тощо. Рада банку відповідальна за забезпечення функції комплаєнсу, затвердити політику щодо неї як другої лінії контролю, банк повинен постійно аналізувати та давати оцінку ризикам в частині комплаєнсу на всіх рівнях діяльності (від клієнтів банку до незалежних директорів).

10. Внутрішній аудит. Функція внутрішнього аудиту, як і зовнішнього, повинна бути незалежна, звітувати перед радою банку, допомагати раді та правлінню у ефективному управлінні банком у довгостроковій перспективі.

11. Політика винагород повинна забезпечувати належне корпоративне управління, мотивацію та ризик-менеджмент.

12. Розкриття інформації та прозорість. Керівництво банків повинно бути у належній мірі прозорим перед акціонерами банку, вкладниками, іншими стейкхолдерами та учасниками ринку.

13. Роль регуляторів. Регулятори повинні надавати настанови та наглядати за корпоративним управлінням банків, у тому числі шляхом оцінки керівників, своєчасних заходів реагування та обміну інформації між регуляторами.

Щоб максимізувати прибуток, потрібні узгоджені зусилля координації всіх банківських проблем, і саме ефективний менеджмент в банку допоможе отримати максимальний дохід при мінімальних ризиках.

Питання для самоперевірки:

1. Під впливом яких факторів відбувається розвиток банківської системи будь-якої країни?
2. Хто є засновником «наукової теорії управління»?
3. Які функції управління було виділено ще на початку XX сторіччя?
4. Що є об'єктом банківського менеджменту?
5. Хто виступає суб'єктом банківського менеджменту?
6. Основні характеристики та навички, якими повинен володіти менеджер.
7. Дати визначення банківському менеджменту.
8. Які особливості банківського менеджменту?
9. Яка специфіка цілей банківського менеджменту?
10. Які «слабкі місця» притаманні сучасним вітчизняним банкам?
11. Дайте визначення корпоративному управлінню в банках.
12. Які методи управління активами використовуються на практиці в банках?
13. Основні сфери банківського менеджменту.
14. Які відомі моделі корпоративного управління використовуються у світі?
15. Характеристики інсайдерської моделі управління.
16. Характеристики аутсайдерської моделі управління.
17. Дайте визначення процесу мотивації.
18. Які види мотивації існують?
19. Що таке комплаєнс?
20. Назвіть напрямки вдосконалення вітчизняного банківського менеджменту.

Тестові завдання

1. Стимулювання працівників до здійснення ефективної діяльності – це:
 - а) диверсифікація;
 - б) мотивація;
 - в) сегментація;
 - г) комплаєнс.
2. Менеджмент охоплює:
 - а) цілі, методи, принципи, кадри, інформацію, техніку та технологію управління;
 - б) адміністрування і керівництво;
 - в) управління галузями соціальної системи;
 - г) моніторинг, контроль та аудит.
3. Функції управління є:
 - а) регулююча, координуюча;
 - б) планування, організація, настанови, координація та контроль;
 - в) обслуговуюча, адміністративна;
 - г) мотивуюча, контролююча, регулююча.
4. Місія банку – це:
 - а) комплекс заходів щодо поліпшення діяльності банку в конкурентному середовищі;

б) процес контролю внутрішніх та зовнішніх чинників з метою визначення майбутніх можливостей та ризиків;

в) основний загальний орієнтир діяльності банку, чітко визначена причина його існування;

г) система стимулів щодо здійснення працівниками ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей банку.

5. Ключовими поняттями мотивації є:

а) майбутнє пенсійне забезпечення;

б) премія, страхування;

в) винагорода, сплачувана відпустка;

г) стимули;

д) конкуренти.

6. До негрошової мотивації відносяться:

а) штрафні санкції у випадку поганого виконання роботи;

б) покращення робочого місця;

в) акції та опціони на їх купівлю;

г) премії, надбавки, 13-ті зарплати.

7. Які методи залучення коштів застосовують в банку?

а) цінкові та нецінові;

в) прямі та опосередковані;

б) конкретні та загальні;

г) офіційні та неофіційні.

8. До яких джерел поповнення капіталу прибігають банки?

а) цінкові та нецінові;

в) внутрішні та зовнішні;

б) конкретні та загальні;

г) законні та незаконні.

9. Умовна характеристика економічної ефективності роботи банку – це:

а) рентабельність;

в) показник дохідності;

б) розмір капіталу;

г) обсяг великих кредитів.

10. Головний орган управління в банку є:

а) Правління банку;

в) Керівник банку;

б) Наглядова рада;

г) Президент банку.

Список використаних джерел:

1. Тейлор Ф. У. // Матеріал з Вікіпедії. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Фредерік_Тейлор (дата звернення 05.01.2019).
2. HenriFayol. Платформа відкритих даних BNF. URL: https://data.bnf.fr/fr/11902450/henri_fayol/ (дата звернення 05.01.2019).
3. Про затвердження Положення про організацію внутрішнього аудиту в банках України: Постанова Національного банку України від 10.05.2016 № 311. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0311500-16> (дата звернення 05.01.2019).

4. Неізнана Е. В., Огоновська А. О. Інформаційне забезпечення менеджменту страхової діяльності // Економіка і суспільство. Мукачівський державний університет. 2017. Випуск 10. С. 643-650.
5. Титаренко І. В. Удосконалення процесу інформаційного забезпечення як інструменту ефективного управління підприємством // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2011. Випуск 1 (19). С. 349-353.
6. Методичні рекомендації щодо організації та функціонування системи ризик-менеджменту в банках України: Офіційне Інтернет-представництво Національного банку України. URL: https://bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat_id=45294 (дата звернення 05.01.2019).
7. Мачтакова О. Г. Мотивація: від античності до постмодернізму: монографія. Одеса : Атлант, 2013. 210 с.
8. Попова В. В., Судакова О. І. Сучасна практика мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах // Ефективна економіка. 2016. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4848> (дата звернення 05.01.2019).
9. Хренова В. 4 ідей негрошової мотивації персоналу // Громадський простір 29.08.2016. URL: <https://www.prostir.ua/?blogs=4-ideji-nehroshovoji-motyivatsiji-personalu> (дата звернення 05.01.2019).
10. Пахомов О. Основна діяльність комерційного банку – продаж зваженого ризику // Колективне ділове медіа «Бізнес». 25.08.2018. URL: <https://www.business.ua/finansy/item/4103-osnovna-diialnist-komertsiiinoho-banku-prodazh-zvazhenoho-ryzyku-oleh-pakhomov-dyrektor-iz-ryzykiv-banku-kredyt-dnipro> (дата звернення 05.01.2019).
11. Angelos Kanas, Hussein A. Hassan Al-Tamimi, Mohamed Albaity and Ray Saadaoui Mallek, Bank competition, stability, and intervention quality, *International Journal of Finance & Economics*, 24, 1, (568-587), (2018). <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/ijfe.1680> (дата звернення 05.01.2019).
12. Khoa Cai, Minh Le and Hong Vo, The cost of being safer in banking: Market power loss, *Economic Analysis and Policy*, 10.1016/j.eap.2019.01.006, (2019). URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0313592618303618?via%3Dihub> (дата звернення 05.01.2019).
13. Xavier Vives, Competition and Stability in Modern Banking: A Post-Crisis Perspective, *International Journal of Industrial Organization*, 10.1016/j.ijindorg.2018.08.011, (2019). URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167718719300098?via%3Dihub> (дата звернення 05.01.2019).

РОЗДІЛ 17

ПУБЛІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ

17.1 Етапи становлення менеджменту публічної сфери

Менеджмент публічної сфери є одним із видів соціального управління і особливою, відмінною від менеджменту організацій і бізнес-процесів областю людської діяльності. Закономірності управління в публічній сфері визначаються законами взаємодії людей в соціальній системі на основі балансу інтересів її складових – держави, бізнесу і суспільства. В Україні, як і у всьому світі, публічний менеджмент разом з розвитком суспільства проходить складні і болючі етапи свого становлення.

Публічне управління (publicmanagement), або менеджмент публічної сфери, як ми далі будемо визначати це явище суспільного життя, – діяльність, яка забезпечує ефективне функціонування системи органів державної влади, регіонального врядування, органів місцевого самоврядування, громадських (неурядових) організацій, фізичних осіб та інших суб'єктів громадянського суспільства з метою реалізації державної політики в найрізноманітніших сферах суспільного життя [1, с. 15].

Поняття публічне управління розкривається через свою внутрішню структуру, що включає такі складові:

1. Публічна сфера – охоплює інститути як загальнодержавні, так і регіональні, а також включає інститут місцевого самоврядування.
2. Публічна політика – краще перекласти як суспільна політика – проводиться в інтересах суспільства і з залученням суспільства до її вироблення і впровадження.
3. Публічне адміністрування – діяльність професійних управлінців, спрямована на підготовку та реалізацію рішень, а також контроль за їх виконанням – власне і є державним управлінням у класичному розумінні.

Під публічною сферою розуміють платформу взаємодії і збалансування суспільних інтересів, вироблення суспільних цілей та завдань. У зв'язку з цим державна політика перестає бути «вертикальною», результатом діяльності державного апарату, визначатись його цілями та інтелектом, і набуває ознак публічності, оскільки державний апарат визнається одним з учасників, що «діє та вибудовує свою політику та здійснює управління в публічній сфері» [2].

Слід визначити, що «політика» як мистецтво можливого застосовується не лише в публічній сфері, але і в діяльності суб'єктів бізнесу і проявляється в кадровій, маркетинговій, інноваційній, інвестиційній, фінансовій сферах – всі ці сектори політики є продуктом творчого мислення менеджменту фірми, корпорації і зазвичай трансформуються у стратегію її розвитку.

Під стратегією розуміють впорядковану динамічну цілеорієнтовану систему, що включає бачення майбутнього, місію, стратегічні цілі, тактичні орієнтири, інструменти впровадження та методи контролю за досягненням цілей установи, організації, корпорації [3]. Сучасні стратегії орієнтуються на отримання синергії ендогенних та екзогенних факторів відтворювального процесу і досягнення синергетичного ефекту – нелінійного збільшення ефективності та виходу на якісно новий рівень розвитку. (На відміну від стратегій, побудованих за діалектичним методом: переходу кількісних показників діяльності корпорацій у якісні, характерних для теорії економічного зростання).

В сучасному світі, що швидко змінюється, збільшення масштабів виробництва продукції, що сьогодні поглинається ринком, навіть безперервно вдосконалюваних її версій, не гарантує досягнення сталого розвитку, зростаючої долі на ринку, а потребує застосування інноваційних прийомів, що виходять за межі лінійного мислення і зростання. Найяскравішим прикладом 2018 року у побудові і реалізації таких стратегій є Звіт зі сталого розвитку компанії Deloitte в Україні «Синергія досвіду та інновацій» [4].

Синергетичний ефект у бізнес-стратегіях пов'язують зі створенням стратегічних переваг на відміну від комплементарного ефекту повного використання ресурсів і потужностей. Синергетичний ефект виступає як кількісно оцінена енергія внутрішньої самоорганізації елементів системи та самоорганізації даної системи з іншими системами, є наслідком вільної, хаотичної взаємодії [5].

До видів синергізму – явища виникнення додаткової енергії у відкритій самоорганізованій системі, застосовуваних у бізнес-стратегіях, відносять:

1. Міжособистісний синергізм – взаємодія двох чи більше людей з рівними навичками і здібностями.

2. Синергізм взаємодії людини зі штучним інтелектом – комплекс здібностей людини та комп'ютера, переробка людиною надзвичайних, неможливих у категоріях мислення недалекого минулого обсягів інформації.

3. Синергізм комплексної переробки природних ресурсів – пріоритетність і вигідність для бізнесу сталого розвитку корпорацій, в основі якого лежить корпоративне громадянство, корпоративна соціальна відповідальність і екологічна ефективність.

4. Інформаційно-інноваційний синергізм – поєднання інформаційних з іншими видами активів.

5. Корпоративний синергізм – включає фінансовий, клієнтський, внутрішньосистемний та навчальний, що в цілому характеризується пошуком і залученням найкращих на ринку та незвичної комбінації можливостей в даних сферах.

Всі ці аспекти синергізму, свідомо інтегровані до стратегій корпорацій, дадуть можливість отримання бажаного синергетичного ефекту, проявами якого в діяльності корпорації є *зниження витрат та збільшення прибутковості, підвищення конкурентоспроможності*. Такий стан досягається внаслідок економії на масштабах, швидкості прийняття управлінських рішень за рахунок уніфікації стратегій підрозділів та спільних процедур, енергозбереженню та циклічному використанню природних ресурсів, комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності, зростанню ділової репутації підприємства і посиленню його впливу на оточення [5].

Стратегія є «робочим інструментом» і застосовною як в діяльності фірми і корпорації, так і в діяльності держави, її місцевих регіональних і загальнодержавних органів влади.

Відмінність приватної і публічної політики, а отже, і заснованих на ній стратегій лежить у площині їх формування і легітиматії (визнання). У бізнесі визнаною є політика, суб'єктом якої є топ-менеджмент за тим невеликим виключенням, коли мова йде про формулювання засад корпоративної культури, засади якої зазвичай обговорюються в колективі. За наслідки реалізації бізнес-політик і бізнес-стратегій несуть відповідальність ті менеджери, які їх розробляють і ухвалюють.

Публічна політика є категорією публічної сфери, її часто визначають як «горизонтальну» – політику взаємодії учасників суспільної, економічної взаємодії, на відміну від «вертикальної» – владної політики. Енциклопедія державного управління визначає публічну політику як діяльність органів публічного врядування – органів державної влади і органів місцевого самоврядування, спрямовану на розв'язання певних суспільних проблем. Зазначені органи публічного управління легітимізовані і уповноважені громадою на прийнят-

тя і виконання управлінських рішень. Суб'єкти бізнесу і громадські об'єднання можуть впливати на прийняття рішень в публічній сфері, проте не уповноважені ухвалювати такі рішення від імені громади і, на відміну від органів публічної влади, не несуть за них відповідальності [6].

В історичному сенсі концепція «публічного політичного підходу» до управління («public policy approach» to administration) виникла у 70-х роках минулого століття. Її виникнення пов'язане з черговою хвилею глобальної економічної кризи, що принесла важкі втрати економікам провідних країн світу. У цей період державне управління економічною сферою, побудоване на кейнсіанських принципах втручання державних інституцій у процеси суспільного відтворення, виявило свою неспроможність керування економічним зростанням. Час потребував нової політики, оновлених моделей державного управління і відповідних інститутів.

Сутність концепції нового політичного підходу полягає у дослідженні впливу кожного з етапів розробки і впровадження політики на її загальну форму. У цей період природа процесу прийняття рішень починає визначати зміст державного управління. Цей підхід пов'язує політику з державним управлінням. Слід зазначити, що методологія державного управління є лише в другу чергу методологією прийняття і реалізації рішень, як прийнято її розглядати в сучасній науці публічного управління, а в першу – методологією досягнення цілей – цілеформування і цілереалізації, що є сферою формування і впровадження стратегій [7].

Тому слід погодитись із тим, що історично публічна політика виникла у контексті підвищення ефективності державного управління і, як наслідок, розширення можливостей участі громадянського суспільства в політичному процесі, в управлінні державою [8].

Еволюція складного переплетіння політики та управління знаходить своє відображення в сучасних концепціях врядування, які найчастіше аналізуються в історичному контексті, оскільки одна логічно приходила на зміну іншій разом із розвитком суспільних відносин: Old Public Management, New Public Management, Good Governance. За допомогою цих концепцій та притаманних їм формальних інститутів, а також неформальних інституцій відповідного етапу розвитку людського суспільства публічна політика здійснює свою проекцію, або експансію в публічне управління, тобто формується і реалізується через інститути публічної сфери.

Первісною вважається модель, яку тепер називають Old Public Management і пов'язують з іменами Вудро Вільсона і Макса Вебера. Ідея раціональної бюрократії М. Вебера дала науці базові теоретичні

засади традиційної моделі публічного управління – Old Public Management. До принципів бюрократії, що лежить в основі виникнення професійної державної служби з її специфічними компетенціями, за М. Вебером, належать наступні:

- 1) адміністративні установи організовані ієрархічно;
- 2) кожна установа має свою власну сферу компетенції;
- 3) цивільні службовці призначаються, а не обираються на основі професійної кваліфікації, як зазначено в дипломах або за результатами іспитів;
- 4) цивільні службовці отримують заробітну плату відповідно до рангу;
- 5) для цивільного службовця його робота є професією або основним заняттям;
- 6) службовець не володіє установою, в якій працює;
- 7) службовець підкоряється дисципліні і знаходиться під контролем;
- 8) зміщення з посади ґрунтується на рішенні вищих інстанцій.

Безумовно, цей підхід в основному є тією базою, на якій будуються і сучасні бюрократичні моделі. Проте в міру розвитку суспільної системи в демократичних країнах громадяни воліли бачити державну владу більш результативною і відкритою, тому цей концепт піддається нищівній критиці, причиною якої є закритість адміністративно-бюрократичної системи, відсутність реагування на швидкі зміни в суспільстві, виключення впливу громадськості на діяльність державних установ [9].

На зміну застарілій традиційній моделі публічного управління приходить New Public Management – сукупність адміністративно-політичних стратегій реформування з широким застосуванням в управлінні державою ринкових механізмів та принципів приватної сфери. New Public Management (NPM) – модель реформування громадського управління, на основі якої здійснюють реформування більшість розвинених країн, які досягли успіхів у питаннях організації громадського управління на державному і місцевому рівнях. Саме цей етап пов'язаний з виникненням «горизонтальної» публічної політики.

Ідея NPM виникла у 80-х роках і набула популярності у Британії, Австралії, США, Канаді. В останні 15–20 років відбувалося її становлення та апробація. Загальні принципи організації публічного управління в рамках моделі NPM були сформульовані практиками цих реформ Д. Осборном і Т. Геблером:

- 1) конкуренція постачальників громадських послуг;
- 2) розширення прав громадян через делегування функції контролю за діяльністю урядових установ із рук бюрократії до громад;

3) оцінка роботи публічних установ не за витратами, за результатами;

4) скеровування публічного управління метою (місією), а не законами і правилами;

5) переосмислення поняття «клієнт державної установи» через перетворення клієнтів у вільних споживачів, надаючи їм вибір – між школами, навчальними програмами, варіантами надання комунальних послуг тощо. Переосмислити саме поняття «клієнт державної організації»;

6) робота на попередження виникнення проблем;

7) заробляти більше, ніж витратити;

8) децентралізація управління, дух співробітництва і взаємодопомоги;

9) віддавати перевагу ринковим механізмам перед бюрократичними;

10) зосередження не стільки на наданні послуг, скільки на стимулюванні вирішення виникаючих у суспільстві проблем усіма секторами – державним, приватним і некомерційним. В цілому ця модель є ближчою до розуміння державного управління (публічного адміністрування) як процесу постановки цілей, побудови стратегій їх досягнення.

Реформи нового публічного менеджменту спрямовуються в бік економічної маркетизації і організаційної дебюрократизації. Для вдосконалення громадського управління застосовувався досвід управління комерційними підприємствами, оскільки він за визначенням орієнтований на оптимізацію, ефективність і гнучкість. У рамках концепції NPM до основних завдань реформ державного управління належать: зниження державних витрат та підвищення якості виконання державою своїх функцій [1].

Модель Good Governance на сьогодні є втіленням найвищого рівня розвитку соціально-економічної системи, що характеризує «соціально орієнтоване управління на розвинених демократичних засадах» [10].

На відміну від нового державного менеджменту (NPM), в моделі Good Governance (гідного управління) державі властивий великий ступінь присутності. І якщо менеджерська модель розглядає державу лише як «керманича, політичного процесу вироблення управлінських рішень, то «гідне управління» відводить йому роль повноправного партнера і учасника прийняття та реалізації управлінських рішень. Таким чином, у цій моделі найкраще досягається збалансування інтересів суб'єктів соціально-економічного процесу – держави, бізнесу і суспільства.

Основними принципами Good Governance, які поширюються на всіх учасників політичного процесу, є наступні:

1. участь громадськості у прийнятті державних рішень;
2. пошук консенсусу при прийнятті рішень;
3. стратегічне бачення;
4. зворотний зв'язок;
5. ефективність при проведенні державної політики;
6. відповідальність всіх учасників процесу;
7. прозорість; рівноправність; верховенство закону.

Як і будь-яка інша управлінська модель, Good Governance не позбавлена недоліків, які полягають у тому, що участь громадськості у прийнятті державних рішень потребує від уряду інвестувати в інституціональне забезпечення таких процесів, а забезпечення громадської участі вимагає витрат часу публічної установи, технічного забезпечення цих процесів, крім того має перешкоди через відсутність у великої кількості громадян сучасних технічних засобів зв'язку [11].

Слід розуміти, що в «чистому» вигляді жодна з моделей публічного управління не існує, зазвичай ми маємо «гібридні форми», з різним ступенем імплементації принципів тієї чи іншої моделі публічного адміністрування. Глибина застосування таких принципів залежить від характеру людського, соціального капіталу суспільства, керуючих ментальних установок і колективного безсвідомого, притаманного тому чи іншому суспільству на певному етапі його розвитку.

На основі синтезу моделей управлінських концепцій можна висунути гіпотезу про принципи «ідеальної» моделі публічного управління, прийнятної для сучасної України, яка складається з 12 пунктів:

- децентралізація повноважень, відповідальності і фінансів шляхом передачі ряду державних функцій на рівень місцевого самоврядування;
- залучення неурядових організацій і суб'єктів бізнесу в процес прийняття політико-управлінських рішень;
- перетворення органів державної влади на партнерів «публічної кооперації» в публічні і відкриті для суспільної дискусії і переговорів структури;
- формування креативної організаційної культури з єдиним розумінням перспектив і цілей розвитку організації з артикульованими цінностями, що лежать в основі професійного спілкування і компетенцій публічних службовців, а саме перехід від:
- індивідуальної праці до командної роботи;
- роботи за функціями до роботи за проектами;
- вузької і жорсткої спеціалізації до профільної підготовки;

- від підзвітності керівнику до підзвітності клієнтам;
- ієрархії до горизонтальної координації всередині команд;
- використання практик менеджменту, а саме короткострокових трудових відносин на державній службі, оплати праці за якість;
- планування діяльності організацій на основі формування стратегій розвитку галузей народного господарства, розвитку нових інформаційних систем і сервісів G2G, G2B і, звичайно, G2C;
- створення конкурентного середовища у сфері надання громадських послуг, підтримка появи конкуруючих приватних фірм і некомерційних організацій.

Нарешті, і головне, мова повинна йти про удосконалення механізмів управління державними фінансами та бюджетом, на основі громадського незалежного аудиту державних фінансів, де критерієм ефективності є не лише законність надання і використання необхідних ресурсів, але підвищення прибутковості державних організацій. Діяльність державних структур повинна бути оціненою за результатами як через критерії економічної ефективності, так і політичні і етичні аспекти адміністрування, пов'язані з виробленням соціально-чутливих рішень і відповідності етичним кодексам організацій.

17.2 Методологічні основи розвитку публічного управління та адміністрування

Держава на сучасному етапі свого розвитку є однією зі складових горизонтальної суспільної структури співтворчості. В суспільстві Постмодерну, яке знаходиться на шляху вкорінення процедур демократії, держава-суб'єкт більше не розглядається як надбудова.

В сучасному науковому дискурсі наука про державне управління розглядає компетенції держави у досягненні визначених цілей, досліджує і визначає межу впливу (якщо в якості об'єкта розглядається державний чи приватний сектор економіки), глибину впливу (управління чи регулювання), інструменти, що в цьому застосовуються, і структури, що уповноважені їх використовувати.

В сучасних моделях публічного управління слід говорити про природу управлінських компетенцій органів влади не як автономну сферу, а таку, що органічно вбудована в систему суспільних потреб і відповідає цілям суспільного розвитку.

В умовах функціонування концепції гідного врядування *держава-суб'єкт* розуміється як ієрархічно побудована система, функції, компетенції і структура якої (саме в такому порядку) адаптуються

і видозмінюються в залежності від стратегічних і тактичних цілей громади, регіону, галузі, суспільства в цілому. Сучасна модель публічного управління, а отже, і публічного адміністрування як його невід'ємної складової, є діаметрально протилежною.

Публічна влада спирається на визнання членами суспільства, в сучасних демократіях проявляється у двох можливих формах: державна влада і влада місцевого самоврядування, забезпечуючи інституціональний вплив на сфери суспільного життя, які у своїй взаємодії утворюють систему «держава – бізнес – суспільство» (рис. 17.1).

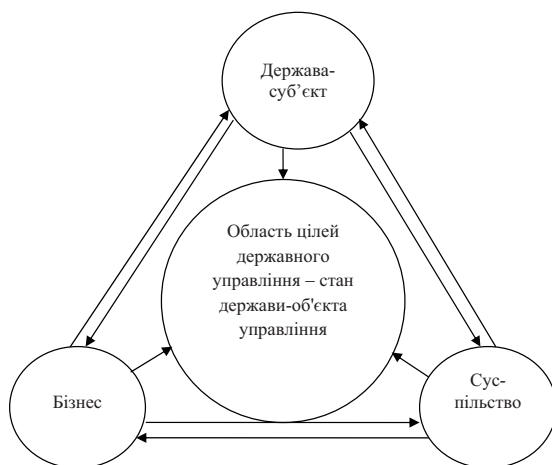


Рис. 17.1. Держава як суб'єкт та об'єкт управління

Мета державного управління полягає у досягненні конституційних цілей, збереженні та примноженні національного багатства державою та її громадянами. Особливість сфери державного управління (публічного адміністрування) у тому, що воно є системним знанням про взаємні впливи і взаємну відповідальність суб'єктів у системі «держава – бізнес – суспільство», що сприяють досягненню свідомо сформованих цілей системи, центром якої є людина, а метою – якість її життя.

Немає цілей системи державного управління поза цілями розвитку соціуму. Є цілі, детерміновані суб'єктами соціальної системи. При цьому знання про державне управління (публічне адміністрування), на відміну від економіки, соціології, політології, юриспруденції, визначає місце, роль, функції, можливості, пріоритети і відповідальність держави у системі «держава – бізнес – суспільство».

Держава як об'єкт управління характеризується суверенною територією, де панують закріплені Конституцією і законами формаль-

ні інститути, а також підтримувані суспільними зв'язками людей їх неформальні форми; системою органів управління, що забезпечують досягнення мети існування держави. І ця система включає своєрідні структури управління незалежних одна від одної законодавчої, судової, виконавчої гілок влади, які в сукупності створюють і забезпечують своїй повсякденній практиці баланси інтересів та відповідальності, заснованої на чіткому розподілі повноважень.

Держава як суб'єкт управління є системою органів управління – законодавчої, виконавчої, судової гілок влади у їх інституалізованій ієрархії із відповідними, закріпленими законами, компетенціями, реалізація яких повинна забезпечувати досягнення мети її існування.

Якщо зосередитись на процесах соціально-економічної динаміки, то у спільній області досліджень економічної науки і науки державного управління превалюють взаємні впливи у системі «державна – бізнес», в політології, соціології, психології і науці публічного управління – «державна – суспільство». Отже, в науці публічного управління застосовуються критерії, параметри і показники інших суспільних наук. Унікальним є ракурс висвітлення, що характеризує *ступінь і якість прямого чи опосередкованого впливу держави як суб'єкта (державна-суб'єкт) на суспільні відносини у трьох підсистемах: «державна – бізнес», «державна – суспільство», «бізнес – суспільство».*

В сучасній науці публічного менеджменту (публічного управління) як такій, що має коріння в бізнес-процесах ринкової економіки, під державним управлінням розуміють виконавчу гілку влади, а також виконавчі органи місцевого самоврядування – цей об'єкт в сукупності являє собою сферу публічного адміністрування, де діють державні службовці, а також посадові особи органів місцевого самоврядування на підставі законів України «Про державну службу» та «Про службу в органах місцевого самоврядування».

Державне управління як система містить в собі діалектичну пару: «суб'єкт – об'єкт» управління. Подолання хаосу і некерованості має свої витоки у розумінні сутності взаємодій суб'єкта і об'єкта державного управління.

До предметної сфери державного управління відносять наступні сфери:

1. Система державного управління;
2. Дія та прояв законів управління по відношенню до системи державного управління, її підсистем і елементів;
3. Простір, в якому існує і функціонує система державного управління;
4. Взаємодії, що виникають усередині системи державного управління [12].

У найбільш загальному розумінні предметну сферу можна отожднювати з предметом науки державного управління. Об'єкт управління – суспільство в цілому, адміністративно-територіальне утворення, процеси, галузі, сфери діяльності, організації, колективи, окрема людина, на які спрямовано направляючі, організовуючі та контролюючі дії відповідних суб'єктів управління. Суб'єкт управління може бути представлений органом влади чи посадовою особою, які виробляють і ухвалюють управлінські рішення, здійснюють керуючий вплив на підпорядковані об'єкти управління [13].

Об'єкт досліджень впливає з суті самої науки. Наприклад, може бути досліджено сектори управління станом малого і середнього бізнесу, станом залучення інвестицій, станом освіти, науки, охорони здоров'я, рекреацій, зовнішньо-економічної діяльності області тощо у таких проекціях:

1. оцінка стану об'єкта управління через динаміку відповідних показників соціально-економічного розвитку території;
2. оцінка рівня витрат держави на утримання такого органу влади, тобто витрати керування в розрізі секторів;
3. співвіднесення показників динаміки витрат керування з досягнутим соціально-економічним ефектом;
4. рівень схвалення громадою якості територіального розвитку у визначених сферах.

Використання таких підходів обумовлюється моделлю публічного управління, яка нині застосовується в країні. Розширення переліку таких оцінок можливе для кожної діалектичної пари «суб'єкт – об'єкт» управління. Показники статистичних динамічних рядів та результати соціологічних опитувань за цими оцінками відобразять тенденції ефективності, і в цьому сенсі можна говорити про оцінку діяльності органів територіальної влади і ухвалювати рішення щодо доцільності і ефективності їх функціонування.

Сучасні державні інституції – спадкоємиці всього радянського за відсутності стратегії розвитку, що функціонують у стані війни та перманентної соціально-економічної кризи. Через 28 років незалежності слід констатувати державу-суб'єкт як систему, де структури, їх функції та компетенції адаптуються не в залежності до цілей розвитку соціуму, а заради збереження і самовідтворення державного апарату у відповідності до власних цілей, заради самого апарату незалежно від цілей самої держави і її народу.

Автономність державних інституцій, їх відносна закритість, відсутність горизонтальних зв'язків в суспільній системі між суб'єктами держави, бізнесу, суспільства спотворює модель держави-суб'єкта, яка візуально виглядає як перевернута піраміда. В результаті не цілі суспільства і його

розвиток визначають стан системи державного управління – її структури, функції і компетенції, а навпаки, сама система визначає функції, компетенції, обираючи цілі, в межах яких можливе її самовідтворення. Проблема сучасної держави-суб'єкта в тому, що вона функціонує і так само досліджується автономно, в той час як наука державного управління тим і відрізняється від решти суспільних наук, що досліджує державу «в структурній єдності» з тим об'єктом, що нею захищається, зберігається, охороняється, регулюється, управляється тощо.

Доречно в цьому контексті навести аналогію із підприємством – незалежно від того, державної форми власності це підприємство чи приватної, коли досліджують його результати, показники діяльності, то при цьому не виокремлюють апарат управління від досягнутих результатів, а навпаки, в єдності досягають об'єктивного підходу, оцінюють ефективність і формулюють конструктивні пропозиції, ретельно оцінюється і обліковується вплив кожного підрозділу, застосовуваних управлінських технологій на результат. Особливо актуальним такий підхід став в умовах розвитку теорії «компенсаційного пакету», де кожна наймана особа розглядається як співінвестор підприємства в цілому і отримує ренту за експлуатацію власного людського капіталу.

Розрив предмета науки стався задовго до виникнення самої науки в Україні як науки про публічне управління і його ефективність. Лише тепер вона поступово підходить до подолання цього розриву. У таблиці 17.1 представлено сутність науки державного управління в структурі наук про суспільство.

При дослідженні методології державного управління виникає дилема: чи дослідник у галузі державного управління користується суто науковою методологією і отримує об'єктивні наукові результати, чи він керується визначеним політичним трендом і обслуговує політичний клас (у більш ранніх трактовках – еліту), як це було за часів радянської влади. Це принципове питання, камінь спотикання методології в державному управлінні.

Методологія або відображує об'єктивні закономірності і використовує їх на користь людині, природі, суспільству, створюючи «коридор можливостей», в якому можливе досягнення зрозумілих маркерів якості життя громадян. Тоді це методологія досягнення цілей.

В іншому випадку методологія обслуговує – пояснює, адаптує прийняті політичним класом рішення, тоді це методологія прийняття рішень. Ці два підходи характеризують або природну, або, у іншому випадку, спотворену піраміду влади. Чи єдиний набір методів при тому використовується? Це як у хірургії, де одними й тими самими інструментами, з одними й тими самими дипломами працюють і чорні трансплантологи, і ті, що мають покликання рятувати життя людей.

Таблиця 17.1

Зміст і предмет суспільних наук за ключовими словами

Наука	Зміст науки	Ключові слова у визначенні об'єкта науки
Економіка	комплекс суспільних наукових дисциплін про господарство, а саме – про організацію та управління матеріальним виробництвом, ефективне використання ресурсів, розподіл, обмін, збут і споживання товарів та послуг	господарство, використання ресурсів
Соціологія	наука про умови та процеси у суспільстві, а також їх дослідження. Соціологія постала з епохи Просвітництва як системно-критична наука соціального і зайняла проміжне місце між природничими та гуманітарними науками	суспільство
Політологія	соціально-гуманітарна наука про політику, її роль і функції в житті суспільства, зокрема про її теорію; функції політичної системи та влади; функції і характер держави; сутність, форми та методи діяльності суб'єктів політики та закономірності і випадковості розвитку політичного процесу; про проблеми глобальної політики, зокрема міжнародних відносин	суб'єкти політики, функції і характер держави та політичної влади
Юриспруденція	комплексна суспільна наука, система знань про об'єктивні закономірності (необхідності) і випадковості виникнення, розвитку і функціонування права і держави в їх структурній єдності, їхнє місце і роль у суспільному житті	Право і держава у їх структурній єдності
Державне управління	комплексна суспільна наука про державу і її функції, система знань про необхідність і закономірність виникнення, формування та розвитку її інститутів, їх місце, роль і ефективність в житті суспільства	держава в єдності її інститутів і проявів її діяльності.

Примітка: таблицю складено автором.

Джерело: <https://uk.wikipedia.org/wiki/>

Проблемою сучасного державного управління є уникнення називати та відкрито обговорювати проблеми або ж намагання їх замовчувати [14].

За таких умов методологія, що формується в сфері державного управління розвитком українського суспільства, не може посилатись на діючі практики державного управління, оскільки вони багато в чому виступають як практики «заміщення», або імітаційні практики, особливо у сфері взаємодії держави з найбільш широкими верствами суспільства. Аби методологія пізнання відносин в області державного управління також не мала імітаційного характеру, слід скористатись більш глибинними основами людських відносин, їх мотивації. При визначенні методологічних основ державного управління як складного феномену у суспільних відносинах слід виокремити родові ознаки суспільства. Незважаючи на наявність окремих видів діяльності – адміністративної, публічної, електронно-мережевої, в їх основі повинна бути єдина методологія державного управління, яка відповідає сучасній «ідеальній моделі» держави [3].

Українське суспільство усвідомлює потребу у принциповій зміні філософії публічного і корпоративного управління, що повинна орієнтуватись на досягнення комплексного – економічного, екологічного і соціального ефекту діяльності, підтримку діалогу і досягнення консенсусу в комунікаціях суб'єктів соціально-економічної системи з метою підтримання сталого розвитку і забезпечення балансу інтересів окремих соціальних груп.

Необхідний підхід до формування філософії публічного службовця в суспільстві, хворому на корупцію, заснований на принципах соціальної солідарності і відповідальності:

1) сприйняття сфер управління як факторів зростання національного багатства українського народу;

2) усвідомлення змісту управління як служіння народові України. Досягнення цільового стану має специфічне методологічне забезпечення.

Методологія досягнення цілей відображає об'єктивні закономірності і використовує їх на користь людині, природі, суспільству, створюючи «коридор можливостей», в якому можливе досягнення зрозумілих параметрів якості життя громадян. На відміну від *методології прийняття і реалізації рішень*, яка часто працює не на цільовий стан, а на адаптацію прийнятих політичними елітами рішень, обслуговуючи політичний клас [15].

Україна на сучасному етапі опинилась знову на початку шляху своєї незалежності. Цей стан багато в чому ускладнений, якщо порівнювати його з повоєнною Японією і Німеччиною або Польщею і Словачією, які вийшли з тоталітарного впливу наприкінці минуло-

го століття. Реформи в Україні, спрямовані на повернення глобальної суб'єктності, здобуття конкурентоспроможності, гальмуються кількома обставинами:

1) інституалізованою пост-тоталітарною бюрократією і олігархією, корупцією і тіньовою економікою;

2) відсутністю етики служіння державі. Причому слід говорити не про окрему професійну етику бізнесу чи державного службовця. Слід говорити про етику служіння народу України її громадян – бізнесменів, державних службовців, інтелігенції, військових – на якому б соціальному шаблі вони не перебували;

3) дефіцитом соціальної відповідальності, що охопила всю систему суспільних відносин, який виключає перспективу соціальної солідарності.

Особливістю і відмінністю України є низька якість державних інституцій, що підтримують демократію, гарантують свободи людини і особливо тих, що забезпечують відповідальність таких інституцій.

Україна не має віковичних традицій демократії, які забезпечують високу якість соціального діалогу учасників соціально-економічної системи, заснованого на довірі. Утворення механізмів суспільного діалогу на макро-рівні законодавчими ініціативами за прикладом інших країн є малоефективним через низький рівень довіри суспільства до державних інституцій та невисокий рівень соціальної активності громадян. Завданням державного управління є інституалізація функції суспільного діалогу та його імплементація на рівні місцевих органів влади, у територіальних органах державного управління.

В розвинених демократіях суспільний діалог – невід'ємний елемент культури, а отже, і управління, що склався історично, в Україні суспільний діалог – завдання державного управління. Діалог – передумова формування консенсусу – основи існування держави як макросистеми і джерело довіри до органів влади.

Діалог є умовою досягнення соціальної стабільності – рівноважного стану в системі інтересів суб'єктів соціально-економічної системи в процесі їх формування і реалізації. Під *соціальною стабільністю* прийнято розуміти стійкий стан соціальної системи (стійкий розвиток – підтримуваний розвиток), що дозволяє їй ефективно функціонувати та розвиватися в умовах зовнішніх та внутрішніх шоків, зберігаючи свою структуру та якісні параметри. Забезпечують соціальну стабільність соціальні інститути держави та громадянського суспільства.

Діалог у державному управлінні суспільним розвитком підтримує синергію в публічній політиці і діалектику:

1) розв'язання суперечностей через перетворення антагоністичних зовнішніх і внутрішніх протиріч розвитку соціально-економічної систе-

ми на неантагоністичні шляхом інституалізації державно-суспільного діалогу. Трагедії України і всього світу в XX столітті пов'язані з апокаліптичними сценаріями подолання антагонізмів, тому перетворення відносин торкаються також і наддержавного – мегарівня. Закон заперечення в сучасному публічному управлінні реалізується через організацію суспільного діалогу на все більш досконалому рівні;

2) реалізації закону переходу кількісних змін у якісні як правило проявляється через досягнення якісних показників зростання сукупного капіталу суспільства, що включають в першу чергу людський і соціальний капітали. Показники ж рівня економічного розвитку лише опосередковано свідчать про якість публічного управління [3].

Таким чином, в основі досягнення нового стану суспільної свідомості публічного службовця лежить *методологія державного управління* (авт.) – сукупність методів, об'єднаних в систему цілепокладанням, що відображають об'єктивні закономірності соціально-економічної системи, забезпечують дотримання законності, створюють «коридор можливостей» для досягнення цільових параметрів якості життя громадян на основі діалогу сторін соціально-економічної системи.

17.3 Особливості публічного менеджменту в державно-приватному партнерстві

В ідеальному сценарії місцеві органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування прагнуть економічної самоорганізації, виступаючи в ролі інноваторів, створюючи особливі чинники виробництва (інноваційний потенціал, інституціональне середовище, інфраструктура), які на відміну від традиційних чинників (природні, трудові ресурси, наявні виробничі фонди) можуть формуватися самими регіонами і забезпечувати конкурентні переваги.

Державно-приватне партнерство (ДПП) – складне соціально-економічне явище, що знаходиться на межі державного і приватного секторів економіки. За формою ділової організації ДПП є складною системою на стику ринку і фірми, яка володіє межами, внутрішньою структурою і механізмом господарювання [16]. Ця форма в кожному випадку набуває унікального змісту, що виражається угодою ДПП.

Стратегія розвитку регіонів, побудована на основі ДПП, дозволяє владі і бізнесу реалізувати роль інноваторів, використовуючи наступні підходи:

- 1) глобальний – геоекономічний масштаб позиціонування регіонів;
- 2) самоорганізації і мобілізації внутрішніх ресурсів – першочергова орієнтація на власні можливості;

3) територіальної кооперації – в умовах глобалізації традиційний поділ економіки на галузі втрачає свою актуальність та поступається формуванню кластерів;

4) залучення бізнесу – створення сприятливого бізнес-клімату і інтеграція до процесу економічного розвитку регіону широкого кола економічних суб'єктів.

Сучасна парадигма регіонального розвитку з'явилася на початку 1990-х рр. і визначена як парадигма регіонального саморозвитку. Вона будується на більш повному врахуванні інтересів територіальних громад, покладенні відповідальності за розвиток регіонів на місцеві органи влади, взаємну координацію діяльності центральних та місцевих органів влади.

Проте на сучасному етапі регіональна економіка України не змогла досягти синергетичного ефекту взаємодії основних факторів суспільного відтворення [17]. Потенціал угод ДПП дозволяє досягти нелінійного збільшення ефективності регіонального розвитку.

Синергетичний підхід до формування економічної політики – це врахування нелінійного розвитку складно організованих систем (синергізм). З точки зору участі держави в економічних процесах синергетичний підхід полягає в тому, що держава при формуванні економічної політики застосовує інструментарій, який за своїми властивостями дозволяє досягти кумулятивного ефекту у такий спосіб, що результат спільної дії кількох політик суттєво більший, ніж той, що міг бути результатом, передбачених окремо тією чи іншою політикою [18].

Синергетичний підхід до формування стратегії розвитку регіону на основі ДПП дає країні унікальні можливості на етапі децентралізації за умов наявності політичної волі, а саме:

1. Можливості синергії політик, оскільки однією зі сторін угоди є органи державного управління і місцевого самоврядування регіонального рівня. Потенціал ДПП може бути реалізований у регіональній структурній політиці, яка забезпечує формування такої регіональної структури економіки, що максимізує добробут місцевих громад;

2. Синергію взаємодії сторін угоди: проектування взаємодії суб'єктів угоди ДПП у спосіб, що передбачає досягнення ними у своїй діяльності кумулятивного ефекту і на цій основі нелінійного збільшення ефективності, якості регіонального розвитку.

Наприклад, у рекреаційно-туристичній сфері, яка є перспективною для України, ДПП характеризується як система юридично оформлених відносин між органами влади і підприємцями, при якій стає можливим досягнення синергетичного ефекту у створенні або поліпшенні інфраструктури, товарів, послуг чи ресурсів, спи-

раючись на принципи соціальної відповідальності, екологічності, економічної ефективності шляхом реалізації певних проектів [19]. Тому угоди ДПП можуть бути застосовані як провідний інструмент регіональної економічної політики і сучасної стратегії розвитку регіону, спрямованої на досягнення синергетичних ефектів і на цій основі отримання стратегічних конкурентних переваг.

В Україні на запит Мінекономрозвитку місцевими органами виконавчої влади визначено 321 об'єкт комунальної власності, щодо яких планується реалізовувати проекти із застосуванням механізму ДПП в таких сферах господарської діяльності:

- збір, очищення та розподілення води – 103;
- виробництво, транспортування і постачання тепла та розподіл і постачання природного газу – 47;
- туризм, відпочинок, рекреація, культура та спорт – 32;
- оброблення відходів – 32;
- управління нерухомістю – 10;
- будівництво та/або експлуатація автострад, доріг, залізниць, злітно-посадкових смуг на аеродромах, мостів, шляхових естакад, тунелів і метрополітенів, морських і річкових портів та їх інфраструктури – 8;
- пошук, розвідка родовищ корисних копалин та їх видобування, крім таких, що здійснюються на умовах угод про розподіл продукції, – 8;
- охорона здоров'я – 4;
- виробництво, розподілення та постачання електричної енергії – 4;
- забезпечення функціонування зрошувальних і осушувальних систем – 2;
- інші – 71 [20].

У процесі відбору та підготовки проектів публічно-приватного партнерства органи державної влади звертають увагу на ті сектори економіки, в яких така взаємодія може виявитись найбільш успішною і доцільною. Зокрема:

1. Велика Британія зосередила проекти ДПП на таких об'єктах інфраструктури, як школи, лікарні, тюрми, оборонні об'єкти і автомобільні дороги;

2. Канада значну кількість проектів ДПП виконує в таких сферах, як енергетика, транспорт, захист навколишнього середовища, водні ресурси, водопостачання та водовідведення, рекреаційні об'єкти, інформаційні технології, охорона здоров'я, освіта;

3. Греція переважно виконує проекти ДПП в транспортній галузі, зокрема щодо автомобільних доріг та аеропортів;

4. Ірландія визначила такі об'єкти ДПП, як автомобільні дороги та міські транспортні системи;

5. Австралія в якості пріоритетних напрямків для ДПП визначила транспорт і системи життєзабезпечення міст;

6. Нідерланди застосовують механізм ДПП в громадському житловому секторі та системах життєзабезпечення міст;

7. Іспанія реалізує проекти ДПП в галузі платних автомобільних доріг та системах життєзабезпечення міст;

8. США переважно виконують проекти ДПП, які об'єднують природоохоронну діяльність, життєзабезпечення сільських населених пунктів.

Застосування механізму ДПП у сферах освіти та охорони здоров'я знайшло розвиток насамперед у Великій Британії [21].

Упродовж 2014–2016 років частка підприємств, які займалися інноваційною діяльністю, за рекомендованими видами економічної діяльності становила 18,4 %, у тому числі здійснювали технологічні інновації – 11,8 % (5,7 % – продуктові і 10,3 % – процесові), нетехнологічні – 13,4 % (8,7 % – організаційні і 10,2 % – маркетингові). У 2016 році майже 70 % загальної обсягу інноваційних витрат підприємства спрямували на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення, 15,0 % – на виконання внутрішніх НДР та 9,1 % – на придбання зовнішніх НДР. За даними обстеження 2014–2016 років найвищий рівень інноваційної активності спостерігався на підприємствах Рівненської, Харківської областей та м. Києва. Найвища частка технологічно інноваційних підприємств – у Рівненській (19,1 %), Харківській (18,7 %) та Кіровоградській (14,7 %) областях; нетехнологічно інноваційних підприємств – у м. Києві (17,8 %), Івано-Франківській та Київській областях (по 15,1 %). Проте в цілому питома вага інноваційних підприємств є низькою.

Модель відносин в рамках ДПП завдяки властивим їй перевагам здатна подолати цю складну проблему на рівні регіону. Системну модель досягнення балансу інтересів суб'єктів ДПП щодо інноваційно-інвестиційного відтворення регіону зображено на рис. 17.2. В основі функціонального забезпечення угод ДПП у процесі інноваційного розвитку регіону лежить дослідження інтересів, вигід і відповідних ризиків учасників у всіх областях діяльності: техніко-технологічній, суспільно-політичній, соціально-економічній.

Стратегія розвитку регіону на основі угод ДПП дає можливості задіяти:

1) потенціал регіону – природний і накопичений поколіннями громадян,

2) синергію засобів регіональної економічної політики,

3) синергію взаємодії суб'єктів ДПП.

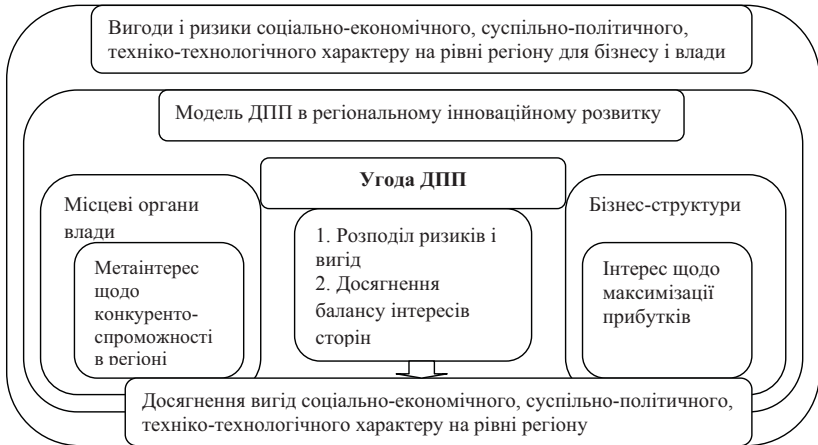


Рис. 17.2. Модель досягнення балансу інтересів суб'єктів ДПП в регіональному розвитку

Особливістю стратегії регіонального розвитку на основі угод ДПП є те, що в ній органи державного управління і місцевого самоврядування не виступають як суб'єкт, а бізнес-структури – як об'єкт державного управління на рівні регіону. Угода ДПП передбачає партнерство сторін із збалансованим розподілом ризиків і вигід. При цьому носієм інтересу щодо інноваційного розвитку регіону є орган влади, який свій інтерес за допомогою угод ДПП робить цікавим і для бізнесу так само. При цьому вигоди і ризики розподіляються у такий спосіб, щоб стимулювати бізнес до інноваційно-спрямованого інвестування (рис. 17.2).

Аналіз досвіду державно-приватного партнерства в інноваційній галузі дозволяє сформулювати основні принципи ефективного функціонування його учасників:

- можливість участі в партнерстві представників як державного, так і приватного секторів економіки;
- укладання письмових угод, в яких обумовлюються обов'язки та відповідальність учасників, правила кооперації, виділення й використання ресурсів, розділення ризиків, умови розпуску партнерства, способи контактів учасників партнерства і форми обговорення поточних питань їх діяльності;
- відповідальність учасників під час довгострокового співробітництва;
- взаємна довіра, інтерес, добровільна згода сторін при організації партнерства;

- дольове фінансування та справедливий розподіл частин в отримуваних результатах;
- орієнтація на інтереси регіонів, національних промислових мереж та кластерів, університетів та інших недержавних організацій;
- облік групових інтересів учасників партнерства; наявність лідерів, що представляють їх інтереси;
- широке представництво партнерства у особі його політичного та адміністративного керівництва на всіх рівнях влади, в тому числі лобювання інтересів партнерства у вищих ешелонах влади, з метою підвищення рейтингу партнерства, забезпечення виділення йому необхідних ресурсів та відслідковування результатів його діяльності [22].

Коло професійних завдань, що вирішують державні службовці, і менеджмент підприємств у процесі реалізації угод ДПП, а також успіх у їх виконанні визначається їх професійними та особистісними якостями. У зв'язку з цим до виконавців угоди ДПП з боку держави ставляться особливі вимоги як до особистості і працівника, які можна охарактеризувати позиціями, вказаними нижче.

Вміння: планувати, аналізувати, здійснювати комунікації та зворотний зв'язок, адаптувати, проводити моніторинг угод ДПП.

Особистісні риси: коректність і доброзичливість, самоконтроль, самодисципліна, адаптивність, чесність і відкритість, дотримання норм професійної етики.

Знання: глибокі професійні знання у галузі теорії ДПП і практик його застосування, що дозволяють приймати виважені, узгоджені адекватні рішення в ситуації невизначеності, яка супроводжує угоду ДПП.

Інформаційно-аналітичні компетенції працівників, що підтримують такі вимоги, полягають у наступному:

- формування інформаційних баз для прийняття рішень у процесі підготовки і реалізації угод ДПП. В сучасних умовах коло необхідних владно-керівних компетенцій розширюється і включає вміння використовувати можливості інтернет-технологій і мас-медіа;
- здійснення комплексного аналізу і структуризації інформації щодо спрямованості, пріоритетності ризиків, що виникають у процесі реалізації угод ДПП;
- підготовка пропозицій щодо вирішення поточних проблем, що виникають у процесі реалізації угоди;
- оновлення знань протягом життя в галузі теорії і методології державного управління, на основі яких здійснюється критичний аналіз та оцінка інноваційних ідей в галузі ДПП [23].

Компетенції посад в реалізації угод ДПП визначаються функціями і повноваженнями у здійснюваних областях діяльності. Ключова компетентність сторін угоди ДПП – інноваційність. Це ключовий виклик для компетентностей державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування в галузі ДПП, оскільки саме інноваційна діяльність в галузі державного управління вимагає напрацювання таких управлінських засобів впливу, що дають змогу одночасно забезпечити реалізацію державної політики з одного боку та інтересів громадян – з іншого. Державного службовця-новатора відрізняють специфічні якості: бачення суспільної необхідності в інноваціях і вміння впроваджувати їх в життя; соціальна відповідальність, гуманізм і високе відчуття соціальної справедливості; розвинена правосвідомість і прагнення самовдосконалення; публічність і навички ефективних комунікацій. Швидке оновлення знань потребує безперервного розвитку та саморозвитку, формування громадських компетентностей, які стануть потрібними у майбутньому [24].

Діяльність органів державного управління у ДПП характеризується здатністю до нововведень, потребує нової структури організації управлінської діяльності у сфері ДПП, розробки управлінської ідеології, ініціювання нових управлінських процесів, управлінських змін та здатності певної категорії людей (управлінців) формувати нові підходи до впливу на суспільні процеси [25]. В повній мірі ці характеристики стосуються приватної сторони угоди. До *інноваційної компетенції* сторін угоди ДПП відносять сукупність таких характеристик:

- супроводження реорганізації, що триває;
- налагодження взаємодії між різними учасниками суспільних відносин;
- встановлення балансу соціальних сил і соціальних інтересів на основі взаємної довіри і взаєморозуміння [26].

Громадянська компетенція державних службовців інноваційного типу характеризується специфічними *компетентностями*, до яких відносять:

- уміння визначити суспільну проблему і обрати ефективні варіанти її вирішення;
- здатність до творчого мислення при розв’язанні проблем;
- прагнення самовіддачі, творчий запал;
- висока моральна мотивація до вирішення суспільно значущих питань.

Громадянська компетенція учасників ДПП відіграє ключову роль у відтворенні багатства територій і включає відтворення національного багатства як такого – процес, що свідомо управляється суб’єктами

соціально-економічної системи – державою і бізнесом і не є випадковим, непередбачуваним наслідком (зовнішнім ефектом) процесу суспільного відтворення. Цей процес тягне за собою збереження і примноження всіх видів багатства територій.

На регіональному рівні становлення і розвиток державно-приватного партнерства слід розглядати як процес, що формує відносини довіри між державою, бізнесом та інститутами громадянського суспільства, спрямовані на досягнення соціально-економічної стабільності та національної безпеки [27].

Стратегічні орієнтири розвитку національної економіки з орієнтацією на інноваційно-інвестиційну модель відтворення дозволяють розглядати ДПП як складову стратегічного потенціалу територій. Потенціал території, за Ф. Котлером, менше залежить від географічного положення, клімату та наявності природних ресурсів, ніж від людської волі, кваліфікації, енергії, цінностей та організації [28].

Натомість процедури ДПП можуть суттєво сприяти інноваційно-інвестиційній моделі розвитку. При цьому функцією ДПП на регіональному рівні є участь партнерів у інтеграційній схемі створення кінцевої інноваційної продукції та у виробничому ланцюжку зі створення доданої вартості. Це дозволяє використовувати всі переваги процесу інтеграції та кооперації і за рахунок об'єднання сил і засобів знизити ризики кожного з партнерів у ДПП, так і забезпечити синергетичний ефект, який виникає в процесі партнерства [27].

До завдань взаємодії бізнесу і влади у сфері модернізації економіки на галузевому і регіональному рівні слід віднести наступне:

- подолання інфраструктурних обмежень економічного зростання;
- розвиток високотехнологічних виробництв обробної промисловості;
- підтримка експорту високотехнологічної продукції промислового призначення;
- розкриття інноваційного і виробничого потенціалу малого та середнього підприємництва.

Участь сторін у проектах ДПП здійснюється не лише з метою створення, реконструкції, модернізації і (або) експлуатації об'єктів суспільної інфраструктури регіону, що включає:

- 1) природні ресурси (корисні ресурси, рослинні, тваринні);
- 2) економічну інфраструктуру (автомобільні дороги і залізниці, трубопровідний транспорт, штучні транспортні споруди, енергетичні підприємства і лінії електропередачі, гідротехнічні системи, морські, річкові і повітряні порти, лінії зв'язку і комунікації, інформаційні системи і т.д.);
- 3) об'єкти, що обслуговують сферу матеріального виробництва (об'єкти сфери охорони здоров'я, освіти, культури, туризму);

4) об'єкти у сфері суспільних послуг: громадський транспорт, міське господарство, комунальні послуги, зони виробництва громадських робіт, різного роду місцеві служби, в т. ч. соціальні (зайнятості, професійної підготовки і набору робочої сили, облаштування грантів тощо), об'єкти екології та ін.;

5) об'єкти державного і муніципального управління;

6) інші об'єкти суспільної інфраструктури [29].

Мова йде так само про інфраструктуру підтримки високотехнологічного напрямку розвитку соціально-економічної системи регіону, який може бути забезпечений ДПП.

Виділяють такі форми взаємодії державного і приватного сектора в угодах ДПП:

1) традиційна – держава залучає бізнес до спільного вирішення проблем обслуговування потреб суспільства на основі партнерства;

2) інвестиційна – спільне інвестування переважно інфраструктурні проекти. Ця форма взаємодії має стратегічну спрямованість, основною метою є стимулювання економічного росту;

3) науково-освітня – нові напрямки розвитку в національному, міжнародному, глобальному масштабі в умовах глобалізації виробництва та інтернаціоналізації капіталу [30].

Залежно від напрямку публічно-приватних ініціатив можна виділити організаційно-правові форми ДПП у сфері науки та інновацій:

1) стратегічне партнерство, яке може бути реалізоване у вигляді: колегіального позавідомчого органу з функціями стратегічного передбачення на державному та регіональному рівнях; технологічної платформи в окремому пріоритетному (стратегічно важливому) напрямку наукової та інноваційної діяльності;

2) наукове партнерство на доконкурентній (дослідження і розробки, післядипломна освіта та підвищення кваліфікації, інфраструктура) та конкурентній (інноваційна діяльність та трансфер технологій) стадіях на договірній або інституційній основі;

3) партнерство у фінансуванні інноваційних проектів, що реалізується через систему венчурних фондів;

4) регіональне партнерство або інноваційні кластери [31].

Стратегії соціально-економічного розвитку регіону включають три рівні:

1) стратегію регіону в цілому;

2) функціональні або галузеві стратегії (наприклад, маркетингову стратегію регіону, стратегію залучення інвестицій та розвитку інновацій, житлового будівництва, міжрегіонального партнерства);

3) операційні або приватні стратегії, наприклад, забезпечення населення ліками, захисту дитинства тощо [32].

Угоди ДПП є універсальними щодо застосування в контексті будь-якої зі стратегій: в стратегію розвитку регіону в цілому може бути включений інфраструктурний проект ДПП; в галузевій стратегії природно виглядатиме проект ДПП з використання альтернативних видів енергії тощо. Технологія підготовки регіональної стратегії розвитку на основі державно-приватного партнерства включає наступні етапи:

- формування інформаційної бази, що найбільш повно характеризує специфіку регіонального розвитку. Підприємства регіонів мають гостру потребу в доступі до інформаційних ресурсів про інновації, що пропонуються до використання, а також у розміщенні власних запитів для пошуку інновацій;
- аналіз основних тенденцій розвитку регіону;
- оцінку регіонального потенціалу та розробку прогнозів соціально-економічного розвитку;
- обрання виду стратегії (стратегія регіону в цілому, функціональна або галузева стратегія, операційна);
- плани щодо місця ДПП, види послуг, які надаватиме таке партнерство, його форми (організаційна чи інституціональна);
- стратегія підготовки кадрів, у тому числі при активному використанні можливостей партнерства для перепідготовки чиновників [33]. Оскільки підготовка кадрів у багатьох країнах розглядається як першочерговий захід забезпечення успішності ДПП, визначаючи пріоритети, поставимо цю проблему на перше місце. Основні принципи розвитку інституту ДПП в регіоні наступні:

1. Спрямованість на задоволення суспільних регіональних потреб.

2. Інноваційність (кожен проект ДПП унікальний і повинен містити інноваційні рішення щодо соціально-економічних проблем регіону).

3. Оптимізація управління проектами ДПП, що включає:

- законність – формування доступної, прозорої нормативно-правової бази у сфері ДПП;
- змагальність у виборі приватного партнера;
- рівноправність на основі врахування взаємних інтересів при розподілі між партнерами ризиків і відповідальності;
- терміновість у дотриманні термінів будівництва, повернення позикових коштів, окупності інвестицій та інновацій;
- інформаційна відкритість у партнерстві [34].

Системний підхід дозволяє розглянути процес ДПП в єдності його суб'єктів як елемент регіональної стратегії (рис. 17.3).

Суб'єкт підприємництва є ядром такої системи, як носій економічного інтересу. Системоутворюючим компонентом в Україні є органи державної влади і органи місцевого самоврядування.

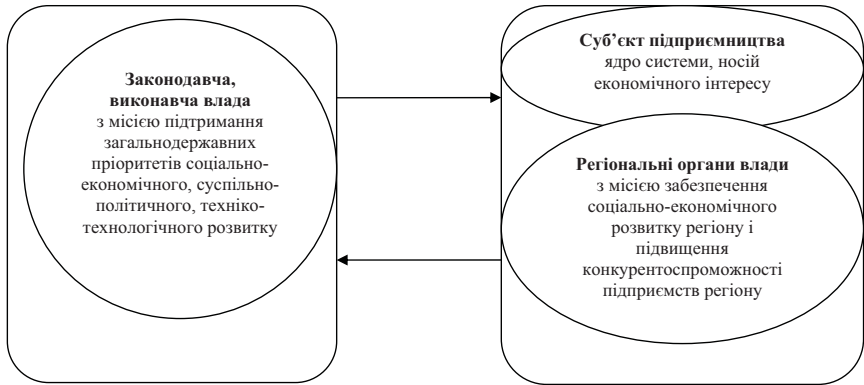


Рис. 17.3. Координація і узгодження інтересів агентів угод ДПП на рівні регіону

Процес підготовки і реалізації в Україні регіональних стратегій розвитку на основі ДПП потребує підготовки вмотивованої національним інтересом управлінської і політичної еліти – носія відповідних компетенцій і вольового інноваційного потенціалу.

Питання до самоперевірки:

1. У чому відмінність державної і публічної політики?
2. Які основні принципи бюрократії за Максом Вебером?
3. У чому полягає сутність моделі публічного управління NPM?
4. Які відмінності моделі гідного врядування і нового публічного менеджменту?
5. Якими рисами повинна володіти оптимальна українська модель публічного врядування?
6. Що включає в себе публічна сфера?
7. Як ви розумієте відмінність менеджменту публічної сфери і менеджменту підприємств?
8. У чому сутність стратегії розвитку територій і бізнесу?
9. У чому полягає сутність синергії та діалектики?
10. У чому сутність діалогу в державному управлінні і які проблеми він вирішує?
11. У чому відмінність науки про державне управління та інших суспільних наук?
12. В чому особливість українського державного управління і чому гальмуються реформи?
13. Що є тими необхідними умовами, що призводять до зміни моделі публічного управління?

14. Дайте креативну назву українській моделі публічного управління.
15. Які об'єкти відносять до предметної сфери державного управління?
16. У чому відмінність держави-об'єкта та держави-суб'єкта управління?
17. У чому полягає перевага регіональної політики, побудованої на засадах ДПП?
18. Як реалізується синергетичний підхід в угодах ДПП?
19. У чому полягають особливості інноваційних проектів, реалізованих засобами ДПП?
20. Які основні принципи розвитку інституту ДПП в регіоні?
21. Які основні принципи ефективного функціонування учасників ДПП?
22. Які етапи включає технологія підготовки регіональної стратегії розвитку на основі державно-приватного партнерства?
23. Якими особистими навичками, знаннями, компетенціями повинен володіти публічний службовець для організації угод державно-приватного партнерства?
24. Як проявляється синергія в угодах державно-приватного партнерства?

Тестові завдання

1. Упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети:

- а) система управління;
- б) метод;
- в) методологія.

2. Взаємодія суб'єктів соціально-економічної системи відбувається у таких підсистемах:

- а) держава – бізнес;
- б) бізнес – суспільство;
- в) держава – суспільство;
- г) всі відповіді правильні.

3. Спеціальне наукове дослідження конкретних перспектив розвитку якого-небудь явища:

- а) прогноз;
- б) план;
- в) стратегія.

4. Стратегія – це:

а) довгостроковий, послідовний, конструктивний, раціональний, підкріплений ідеологією, стійкий до невизначеності умов середовища план, який супроводжується постійним аналізом та моніторингом у процесі його реалізації та спрямований з певною метою на досягнення успіху в кінцевому результаті;

б) заздалегідь чітко визначена послідовність здійснення програми на конкретний період із зазначенням її мети, змісту, обсягу, методів, засобів і строків виконання;

в) наукове дослідження конкретних перспектив розвитку якого-небудь явища.

5. Цілепокладання –це:

- а) виокремлення цілей у практичній діяльності, їх ранжування за пріоритетами, якими надалі визначається пропонований набір способів практичної діяльності;
- б) питання життєздатності і успішності соціальної системи настільки ж, наскільки воно є основою діяльності кожної людини, яка планує досягти успіхів, той організуючий чинник, що з теорій, концепцій, парадигм утворює доктрину, робить систему організованою цілісністю;
- в) процес цілеформування і цілереалізації;
- г) немає правильної відповіді.

6. Управління в соціальних системах – це:

- а) управління людьми;
- б) тваринами;
- в) технікою;
- г) предметами.

7. Термін менеджмент з англійської слід перекласти як:

- а) діяльність;
- б) активність;
- в) об'єднання;
- г) управління.

8. Управління передбачає:

- а) планування;
- б) організацію;
- в) контроль;
- г) мотивацію.

9. Яка функція управління є похідною і об'єднуючою:

- а) планування;
- б) мотивація;
- в) контроль;
- г) прийняття управлінського рішення.

10. Публічна влада включає:

- а) законодавчу;
- б) судову;
- в) виконавчу;
- г) місцеве самоврядування.

11. Системи публічного управління адаптуються залежно від цілей, що відповідають запитам громадян:

- а) у розвинених демократичних моделях держави;
- б) в кримінально-олігархічних моделях держави;
- в) в командно-адміністративних моделях суспільства.

12.В кримінально-олігархічних моделях держави цілі державної політики визначаються з метою:

- а) досягнення кращої якості життя;
- б) збереження системи влади, яка існує;
- в) примноження національного багатства;
- г) досягнення кращої якості життя при збереженні існуючої моделі державного управління.

13. Форми взаємодії державного і приватного сектора в угодах ДПП:

- а) регіональна;
- б) інвестиційна;
- в) територіальна;
- г) всі відповіді правильні.

14. Організаційно-правова форма ДПП у сфері науки та інновацій:

- а) стратегічне та наукове партнерство;
- б) партнерство, що реалізується між суб'єктами бізнесу;
- в) міждержавне партнерство;
- г) немає правильної відповіді.

15. Угода ДПП передбачає:

- а) конкуренцію сторін угоди;
- б) взаємодію та партнерство сторін;
- в) підпорядкування суб'єктів бізнесу органам влади;
- г) немає правильної відповіді.

16. Уміння визначити суспільну проблему і обрати ефективні варіанти її вирішення, здатність до творчого мислення при розв'язанні проблем, прагнення самовіддачі, висока моральна мотивація до вирішення суспільно-значущих питань в угодах ДПП є складовими:

- а) інноваційної компетенції;
- б) громадської компетентності;
- в) психологічної компетенції;
- г) немає правильної відповіді.

17. Супроводження реорганізації, що триває, налагодження взаємодії між різними учасниками суспільних відносин, встановлення балансу соціальних сил і соціальних інтересів на основі взаємної довіри і взаєморозуміння питань в угодах ДПП є складовими:

- а) інноваційної компетенції;
- б) громадської компетентності;
- в) психологічної компетенції;
- г) всі відповіді правильні.

18. Спрямованість на задоволення суспільних регіональних потреб, інноваційність, оптимізація управління проектами ДПП –це:

- а) принципи розвитку інституту ДПП в регіоні;
- б) принципи реалізації інноваційної політики держави;
- в) завдання бізнесу в угодах ДПП;
- г) немає правильної відповіді.

Список використаних джерел:

1. Бологіна Є. В., Нікітенко А. В. Сучасні західні концепції управління та моделі публічного адміністрування // Економічний вісник Донбасу : електронне видання. 2017. № 1(47). URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/87412161.pdf> (дата звернення 05.01.2019).
2. Телешун С. О., Ситник С.В. Сутність публічної політики – контекст політики та публічного управління // Відкриті очі: електронне видання. 2016. № 5. URL:http://www.vidkryti-ochi.org.ua/2016/05/blog-post_30.html (дата звернення 05.01.2019).

3. Самофалова Т. О. Сутність, предмет і методологія науки у процесі державного управління національним багатством // Теорія та практика державного управління. Харків : Магістр, 2015. Вип. 3 (50). С. 44-51.
4. Синергія досвіду та інновацій: звіт зі сталого розвитку компанії Deloitte в Україні. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/aboutdeloitte/Deloitte%20Ukraine%20Sustainability%20Report%202018.pdf> (дата звернення 05.01.2019).
5. Хитра О. В. Економічна синергетика : сертифікований навчальний курс. URL: http://dn.khnu.km.ua/dn/k_default.aspx?M=k1043&T=20&lng=1&st=0 (дата звернення 05.01.2019).
6. Загорський В. С., Телешун С. О. та ін. Енциклопедія державного управління: у 8 т. Київ : НАДУ, 2011. Т. 8: Публічне врядування. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. С. 484-485.
7. Самофалова Т. О. Соціальна відповідальність суб'єктів соціально-економічної системи в Україні : навч. посіб. Харків : Магістр, 2016. 324 с.
8. Публичная политика : от теории к практике / под ред. Н. Ю. Данилова, О. Ю. Гурова, Н. Г. Жидкова. СПб. : Алетейя, 2008. С. 9.
9. Солових В. П. Становлення та загальна характеристика сучасних моделей державного управління // Публічне управління: теорія та практика. 2014. № 1. С. 18-25.
10. Ястремська О. М., Мажник Л. О. Публічне адміністрування: навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 132 с.
11. Гостева О. М. Роль громадських організацій в процесі розбудови громадянського суспільства в Україні // Державне управління : удосконалення та розвиток : електронне видання. 2017. № 10. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1135> (дата звернення 05.01.2019).
12. Дзюндзюк В. Б. Предметна сфера науки державного управління // Теорія та практика державного управління : електронне видання. 2011. № 1(32). URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/apdu/2011-1/doc> (дата звернення 05.01.2019).
13. Сурмін Ю. П. Методологія галузі науки «Державне управління»: монографія. Київ : НАДУ, 2012. 372 с.
14. Гурієвська В. М. Психологічний аналіз впливу минулого на розвиток системи державного управління // Державне управління: теорія та практика : електронне видання. 2013. № 1. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej19/PDF/5.pdf> (дата звернення 05.01.2019).
15. Самофалова Т. О. Роль цілепокладання в методології державного управління // Теорія та практика державного управління : зб. наук. пр. Харків : Магістр, 2015. Вип. 4 (51). С. 27-32.
16. Макаров И. Н. Государственно-частное партнерство в системе взаимодействия бизнеса и государства: институциональный подход // Российское предпринимательство. 2013. № 24 (246). С. 18-29.

17. Регіональна політика та механізми її реалізації / за ред. М. І. Долішнього. Київ : Наук. думка, 2003. 503 с.
18. Аведян Л. Й. Механізм реалізації соціально-економічної політики держави // Управління розвитком : зб. наук. ст. міжвуз. наук.-практ. конф. «Професійна державна служба та місцеве самоврядування» (Харків, 20 квіт. 2005 р.) Харків : ХНЕУ, 2005. С. 66-69.
19. Стеченко Д. М., Безуглий І. В. Імператив державно-приватного партнерства в рекреаційно-туристичній сфері в Україні // Регіональна економіка. 2014. № 4. С. 137.
20. Інформація щодо стану здійснення державно-приватного партнерства. Офіц. сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України. URL:<http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=fc354c59-cb8f-4660-b7d5-1acdf35f0ab7&title=InformatsiiaSchodoStanuZdiisnenniaDerzhavnoprivatnogoPartnerstva> (дата звернення 05.01.2019).
21. Щодо розвитку державно-приватного партнерства як механізму активізації інвестиційної діяльності в Україні: аналітична записка. Офіц. сайт Інституту стратегічних досліджень при Президентові України. URL: http://www.niss.gov.ua/articles/816#_ftn3 (дата звернення 05.01.2019).
22. Унтура Г. А. Государственно-частное партнерство в инновационной сфере: региональный аспект // Регион. экономика и социология: Всерос. научн. журн. 2005. № 2. С. 159.
23. Бабяк Н. Д., Виноходова С. Г., Нагорний Є. О. Компетенції сторін у реалізації угод ДПП // Державно-приватне партнерство : навч. посіб. Київ: Навчально-методичний центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2016. С. 82-92.
24. Щербіна С. В. Інноваційний підхід до формування та реалізації державної кадрової політики в аграрному секторі України // Інституційне забезпечення кадрової політики у державному управлінні: становлення та розвиток : матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 29 трав. 2015 р.) / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, А. І. Семенченка, С. В. Загороднюка. Київ : НАДУ, 2015. 404 с.
25. Козаков В. М., Рашковська О. В. Інноваційні підходи до формування професіоналізму державно-управлінських кадрів // Інституційне забезпечення кадрової політики у державному управлінні: становлення та розвиток : матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 29 трав. 2015 р.) / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, А. І. Семенченка, С. В. Загороднюка. Київ : НАДУ, 2015. 404 с.
26. Kooiman J. Governing as Governens. London: SAGE, 2003. 264 с.
27. Зельднер А. Г. Государственно-частное партнерство в условиях инновационного развития экономики. М. : ИЭ РАН, 2012. 212 с.
28. Котлер Ф. Основы маркетинга. Москва : Прогресс, 1990. С. 11-47.

29. Гедз М. Й. Державно-приватне партнерство як механізм активізації модернізаційних процесів в Україні. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3298> (дата звернення 05.01.2019).
30. Мейер М. Оцінка ефективності бізнесу. Москва : Вершина, 2004. 240 с.
31. Макаров М. Інвестиційні проекти у формі державно-приватного партнерства в Російській Федерації. URL: : http://ufin.com.ua/analit_mat/drn/142.htm (дата звернення 05.01.2019).
32. Зарицина К. Управление стратегическими проектами на уровне предприятия и региона // Проблемы теории и практики управления. 2007. № 1. С. 25-30.
33. Молина Е. В. Социально-экономическое развитие региона на основе государственно-частного партнерства. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/12087/09Molina.pdf?sequence=1> (дата звернення 05.01.2019).
34. Кузьмин Д. И., Фалалеев А. Н. Основные направления стратегии развития государственно-частного партнерства в регионе. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-napravleniya-strategii-razvitiya-gosudarstvenno-chastnogo-partnerstva-v-regione#ixzz3hfhABZv2> (дата звернення 05.01.2019).
35. Engel E. The basic public finance of public-private partnerships / E. Engel, R. Fischer, A. Galetovic. URL:<https://academic.oup.com/jeea/article-abstract/11/1/83/2299428> (дата звернення 05.01.2019).
36. Hood C. The new public management in the 1980 s: variations on a theme. URL:<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0361368293E0001W> (дата звернення 05.01.2019).
37. Lonsdale C. Risk transfer and the UK private finance initiative: a theoretical analysis. URL: <https://www.ingentaconnect.com/content/tpp/pap/2005/00000033/00000002/art00003> (дата звернення 05.01.2019).
38. Закон України «Про державно-приватне партнерство». URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17> (дата звернення 05.01.2019).

РОЗДІЛ 18

МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

18.1 Глобалізація міжнародного бізнесу

В сучасних умовах стрімкого зростання впливу зовнішніх чинників на економічне, соціальне та політичне життя українського суспільства важливим питанням постає проблема глобальних процесів.

Наприкінці ХХ ст. економічні, соціально-політичні та культурні процеси в суспільстві відбувались під знаком глобалізації. Під глобалізацією світової економіки розуміють кооперування на глобальному рівні національних господарств у вигляді створення та встановлення сталих зв'язків у кооперуванні виробництва товарів і послуг між підприємствами, галузями країн як у межах континентів, так і на міжконтинентальному рівні [2, с. 28].

Світовий рівень глобалізації визначається зростаючою економічною взаємозалежністю країн і регіонів, переплетінням їхніх господарських комплексів та економічних систем.

Залежно від того, на якому рівні розглядаються зв'язки – окремої компанії, галузі, країни, чи світового виробництва взагалі, глобалізація набуває різного значення [7, с. 46-47]:

- 1) на світовому рівні глобалізація визначається економічним взаємозв'язком між країнами, який зростає та відбивається на зустрічних потоках товарів, послуг, капіталу та ноу-хау;

- 2) на рівні окремої країни глобалізація характеризується такими показниками, як відкритість економіки, частка зовнішньоторговельного обороту чи експорту у ВВП, обсяг прямих іноземних інвестицій (ПІІ), міжнародних платежів та ін.;

- 3) на рівні окремої галузі глобалізація визначається тим, наскільки конкурентоспроможність компанії всередині галузі в даній країні взаємопов'язана з її конкурентоспроможністю в іншій країні. Чим більше глобалізована галузь промисловості, тим більше пере-

ваг одержує компанія від внесеної технології, виробничого процесу, фабричної марки.

Міжнародний бізнес як складова міжнародних економічних відносин – це форма взаємодії суб'єктів міжнародної економічної діяльності, спрямована на одержання вигод від трансграничного співробітництва. Конкретна сутність цього поняття розглядається як будь-яка операція, яка проводиться контрагентами двох або більше країн.

Є низка чинників, які змушують компанії ставати більш глобальними та виходити на міжнародний рівень:

1) використання ключової компетенції компанії. Ключова компетенція визначає відмінну сильну сторону або перевагу, що має першочергове значення для успішної роботи компанії. Застосовуючи ключову компетенцію на нових ринках, компанія може збільшити свої доходи і прибутки;

2) придбання ресурсів. Суттєвою причиною щодо ведення бізнесу в міжнародних масштабах є необхідність придбання за кордоном таких ресурсів, як матеріали, робоча сила, капітал або технологія. У деяких випадках компанії відчують гостру потребу в тому, щоб скористатися зарубіжними джерелами ресурсів, тому що на місцевому ринку відповідні продукти та послуги або повністю відсутні, або їх недостатньо для задоволення потреб компанії;

3) пошук нових ринків збуту. Необхідність пошуку нових ринків збуту – це також одна з поширених причин виходу компаній на міжнародні ринки. Коли внутрішній ринок, на якому компанія реалізує свою продукцію, повністю сформований, то на ньому все важче і важче генерувати високі доходи та забезпечувати зростання прибутку.

Міжнародний бізнес можна визначити як ділову взаємодію фірм різних форм власності або їх підрозділів, які знаходяться в різних країнах, головною метою яких є одержання прибутку за рахунок вигод і переваг ділових міжнародних операцій.

«Міжнародний бізнес – це підприємницька діяльність, пов'язана з використанням капіталу в різноманітних формах і переваг підвищеної ділової активності; здійснюється з метою отримання прибутку і поширюється на міжнародну економічну сферу» [9, с. 5-6].

Враховуючи вплив глобальної конкуренції, можна узагальнити наступні форми міжнародного бізнесу (табл. 18.1) [5, с. 26].

Міжнародний бізнес включає будь-які господарські операції, що здійснюються двома і більше країнами. Такі ділові взаємовідносини можуть виникати на рівні як приватних, так і державних організацій. У разі участі приватних компаній у міжнародному бізнесі господарські операції, як правило, здійснюються з метою одержання прибутку. Діяльність фірм, які мають державну форму власності, не завжди орієнтована на прибуток.

Таблиця 15.1

Сучасні форми міжнародного бізнесу

Форма	Характеристика
Експорт-імпорт товарів і послуг	Найпростіша форма міжнародного бізнесу, яка являє собою продаж товарів (сировина, готова продукція) чи послуг (транспортних, фінансових) в інші країни. У сучасних умовах всі зовнішньоторговельні операції складають понад 80 % обсягів міжнародного бізнесу. Експорт є найменш ризикованою, але й, поряд з цим, найменш прибутковою формою міжнародного бізнесу
Ліцензування	Механізм надання іноземним фірмам певних прав на використання патентів, ноу-хау, програм, технологій виробництва, процедур, марок тощо за певну плату. Це засіб організації виробництва за кордоном, який зводить до мінімуму капітальні витрати і забезпечує в обмін на ліцензію використання активів інших фірм або доходів з деяких ресурсів, не доступних для експорту або інвестицій
Франчайзінг	Форма ліцензування, суть якої постає в тому, що велике підприємство, що знаходиться в одній країні (франчайзер), видає підприємству з іншої країни (франчайзі) дозвіл на використання своєї технології виробництва, а також бренда, торговельної марки та логотипу в обмін на виплату роялті
Управлінські контракти	Спосіб направлення фірмою частини свого висококваліфікованого управлінського персоналу до іншої країни світу для надання підтримки іноземній фірмі чи виконання спеціалізованих управлінських функцій протягом встановленого періоду і за обов'язкову певну плату. Можуть застосовуватись у випадках реалізації нового комерційного проекту, в якому країна – отримувач іноземних інвестицій пропонує продовжити управління підприємством для підготовки кадрів з місцевих менеджерів або для підвищення ефективності функціонування підприємства за рахунок залучення управлінського персоналу авторитетної іноземної фірми. Ця форма передбачає передачу одним підприємцем управлінських послуг або управлінських технологій іншому
Спільні підприємства	Міжнародні підприємства, які мають двох або більше засновників, які є юридичними особами з різних країн. Це форма співробітництва партнерів різних країн стосовно інвестування, управління, виробництва продукції, реалізації товарів та послуг, розподілу прибутків та ризиків. За видом діяльності прийнято розрізняти спільні підприємства: інноваційні, виробничі, закупівельно-збутові, комплексні. Найпоширенішими є двосторонні спільні підприємства з однаковими частками капіталу (50 на 50)
Закордонні інвестиції	Передача капіталу суб'єктами однієї країни для майбутнього використання суб'єктами інших країн світу. Ці інвестиції можуть бути як прямими іноземними інвестиціями, так і портфельними. Прямі інвестиції вносять у капітал, щоб у подальшому контролювати та здійснювати управління об'єктами інвестування в інших країнах. Портфельні інвестиції – інвестиції в цінні папери (акції, облігації), які формують у вигляді портфеля цінних паперів та управляють як фінансовим інструментом

Продовження табл. 15.1

Форма	Характеристика
Міжнародна корпорація	Форма структурної організації великої корпорації, яка здійснює прямі інвестиції в різні країни світу. Міжнародні корпорації бувають двох видів: транснаціональні та багатонаціональні. Транснаціональна корпорація (ТНК) – головна компанія, якій належить капітал однієї країни, а філіали розміщені в багатьох країнах світу. Багатонаціональна корпорація (БНК) – головна компанія, якій належить капітал двох і більше країн, а філіали розміщені в багатьох країнах світу

Міжнародний бізнес в умовах глобалізації набуває принципово нових рис (рис. 18.1).

Доступність і всеосяжність характеризується можливістю практично будь-якої компанії, змінюючи її стратегічні й тактичні перспективи, виходити на міжнародний рівень.

Входження компанії в міжнародний бізнес від простих форм звичайної зарубіжної торгівлі до вищої форми – ТНК характеризує ступеневість розвитку.

Технологічна глобалізація. Впровадження комп'ютеризації, інформатизації та телекомунікацій дозволяє компанії здійснювати свою діяльність «не виходячи з офісу»; в режимі реального часу та охоплювати всі цікаві для бізнесу ринки товарів, капіталів, робочої сили, інформації і т.ін.

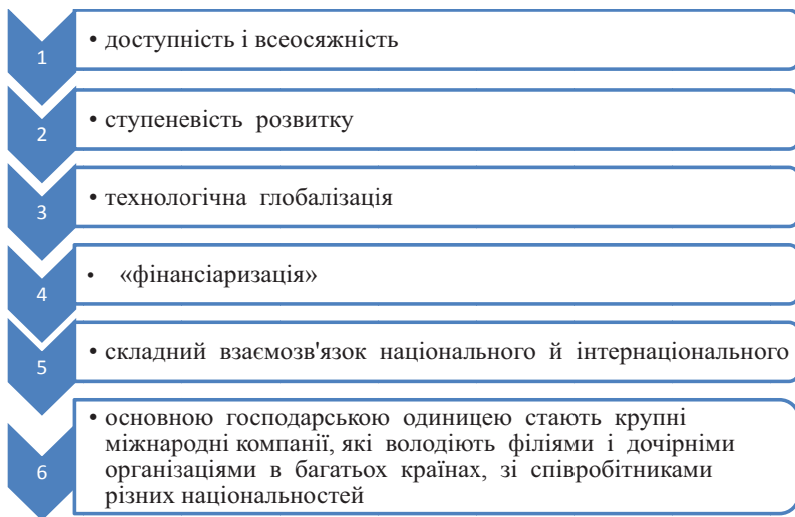


Рис. 18.1. Нові риси міжнародного бізнесу [9, с. 17-18]

Термін «фінансіаризація» ввів Ж. П. Серван-Шрайбер. Фінансовий зміст міжнародних ділових операцій, починаючи від їх ідеї і закінчуючи реальним результатом, стає головним фактором міжнародного бізнесу; своєрідним центром, навколо якого обертаються всі інтереси, рішення та стратегії.

Складний взаємозв'язок національного й інтернаціонального – це вплив конвергентних та дивергентних процесів у сфері національних культур.

І остання риса характеризується тим, що основною господарською одиницею стають великі міжнародні компанії, які володіють філіями і дочірніми організаціями в багатьох країнах, зі співробітниками різних національностей. Саме вони встановлюють виробничі, торгові, науково-технічні, фінансові зв'язки зі своїми закордонними партнерами і стають головним джерелом та генератором глобалізації.

Успішність глобальної стратегії економічного розвитку зумовлена не стільки можливістю створення подібних умов ведення бізнесу, скільки рівнем зрілості управлінської поведінки економічних суб'єктів, які хочуть, вміють і можуть впливати на перебіг подій за допомогою використання власного міжнародного досвіду, який набувався в процесі реалізації завдань внутрішнього, експортного, інтернаціонального, багатонаціонального й елементів глобального маркетингу.

18.2 Управління міжнародним бізнесом – міжнародний менеджмент: сутність, структура, відмінності від національної моделі

Нова концепція сучасного міжнародного управління вимагає, щоб люди були зацікавлені в зростанні бізнесу і застосовували відповідні інструменти для досягнення поставленої мети.

Міжнародний менеджмент – особливий вид менеджменту, головними цілями якого є формування, розвиток і використання конкурентних переваг фірми за рахунок можливостей ведення бізнесу в різних країнах і відповідного використання економічних, соціальних, демографічних, культурних та інших особливостей цих країн та міждержавної взаємодії.

Сутність міжнародного менеджменту виявляється в його функціях. Управлінська діяльність – це поєднання різних функцій (видів діяльності), кожна з яких спрямована на вирішення специфічних, різноманітних і складних проблем взаємодії між окремими підрозділами компанії. Зміст кожної функції управління визначається специфікою завдань, які вирішуються в її рамках. Тому складність виробництва і його завдань визначає всю складність управління і його функцій.

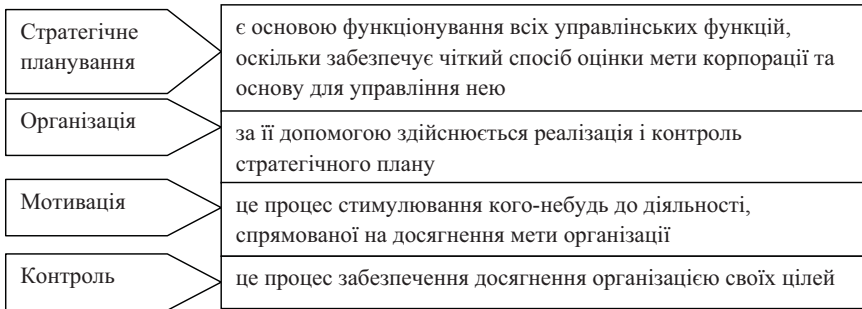


Рис. 18.2. Характеристика функцій міжнародного менеджменту

Функції міжнародного менеджменту (рис. 18.2):

- 1) стратегічне планування;
- 2) організація;
- 3) мотивація;
- 4) контроль.

Теоретичну базу міжнародного менеджменту становлять положення наступних концепцій [9, с. 36]:

1) концепція абсолютних переваг. Дана концепція заснована Адамом Смітом. Її сутність полягає в тому, що одні країни можуть реалізовувати товари більш ефективно, ніж інші, завдяки, головним чином, перевагам природного характеру – клімату, якості землі, наявності природних ресурсів тощо. Країни експортують ті товари, у виробництві яких вони мають абсолютні переваги, а імпортують – у виробництві яких перевага належить їх торговим партнерам;

2) концепція відносних переваг. Засновником цієї концепції є Давид Рікардо. Вона стверджує, що загальний обсяг виробництва може бути збільшений завдяки зовнішній торгівлі навіть у тому випадку, якщо одна країна не має абсолютних переваг у виробництві жодної продукції. Теорія відносних переваг справедлива щодо будь-якої кількості товарів і будь-якої кількості країн, а також для аналізу торгівлі між окремими районами, областями однієї держави. В цьому випадку спеціалізація країн на окремих товарах залежить від зіставлення рівнів витрат, що існують в кожній з країн, з середньосвітовими;

3) концепція міжнародного життєвого циклу товару. Концепція розроблена американським економістом Р. Верноном, стверджує, що кожен продукт проходить цикл, що складається з чотирьох етапів (впровадження, зростання, зрілість і занепад) і що його виробництво переміщуватиметься в міжнародному плані залежно від етапу циклу. Ці чотири етапи є певним континуумом, вони не відокремлені повніс-

тю один від одного. Впродовж життєвого циклу товару його виробництво прагне до більшої капіталоємності і переміщується в інші країни;

4) прямі іноземні інвестиції – придбання так званого «тривалого інтересу» резидентом однієї країни (прямим інвестором) на підприємстві – резидентів іншої країни (підприємстві з прямими іноземними інвестиціями). До прямих іноземних інвестицій належать як первинне придбання інвестором власності за кордоном, так і всі подальші операції між інвестором і підприємством, в яке був вкладений капітал. Міжнародне переміщення капіталу призводить до збільшення сукупного світового виробництва за рахунок ефективнішого перерозподілу і використання чинників виробництва.

Міжнародний менеджмент включає наступні складові:

- 1) організаційне управління;
- 2) управління виробництвом;
- 3) управління науково-технічною діяльністю та формування технологічної політики;
- 4) управління маркетингом;
- 5) управління вартістю;
- 6) управління інформацією;
- 7) управління змінами;
- 8) управління персоналом.

Розглянемо більш детально кожен складову міжнародного менеджменту.

Об'єктом організаційного управління є процеси створення міжнародної компанії, формування структури і системи управління нею, механізму реалізації управлінських функцій і т.ін.

Управління виробництвом спрямоване на вибір основних параметрів технологічного процесу, тобто використовується системний підхід до управління виробництвом. Він припускає всебічний облік специфічних характеристик відповідного об'єкта, що визначають його організацію.

Управління науково-технічною діяльністю та формування технологічної політики – розкриває особливості процесу інтеграції науки і виробництва, орієнтацію досліджень і розробок на ринкові потреби, посилення впливу ринкових чинників на визначення стратегічних позицій компанії.

Управління маркетингом характеризує альтернативні підходи до відбору товарної маси, ціноутворення і сприяння продажам, встановлення торгової марки і стратегій збуту, а також до оцінки потенціалу ринку в різних країнах.

Управління вартістю означає, що всі методи і прийоми міжнародного менеджменту спрямовані на досягнення певної мети: допомогти міжнародним компаніям максимізувати свою вартість.

Мета збору інформації – підготовка стратегічних рішень топ-менеджментом корпорації. Інформація переважно використовується для контролю, вона не призначена для вільного розповсюдження всередині компанії та серед інших зацікавлених організацій.

Управління змінами – передбачає використання міжнародною компанією двох основних типів безперервних змін: безупинного процесу поліпшення; спонтанної управлінської ініціативи.

Управління персоналом – є визначальним фактором успіху і основною конкурентною перевагою ефективних фірм на світовому ринку.

До основних складових міжнародного менеджменту також відносять: управління матеріально-технічним постачанням і збутом готової продукції, управління еккаунтінгом (процес збору, обробки та аналізу даних про роботу організації) та ін.

Структура міжнародного менеджменту подібна до структури національного і відповідно до цього охоплює наступні сфери управління бізнесом [4]: дослідження, аналіз та оцінка чинників зовнішнього та внутрішнього середовища організації; процеси комунікації та прийняття відповідних управлінських рішень; ключові (базові) функції управління; питання групової динаміки і керівництва; питання ефективної діяльності організації.

Зазначена структурна подібність жодним чином не свідчить про їх тотожність. Базові відмінності міжнародної та національних моделей менеджменту полягають у: суттєвих розбіжностях у підходах та безпосередньому аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища; особливостях управління комунікаціями; врахуванні традицій та культури країн ведення бізнесу; управлінні змінами; управлінні ефективністю.

Відмінності виникають з оперування фірми не в країнах її базування, що змушує з особливою увагою ставитися до аналізу зовнішнього середовища і, в першу чергу, всього того, що потенційно несе в собі ті чи інші конкурентні переваги: економіки, політики, права, культури, соціальних процесів та інших аспектів життєдіяльності тієї чи іншої національної держави в контексті стратегічних і тактичних завдань, що вирішуються фірмою на її території і/або за допомогою фірми цієї країни в третіх країнах. При цьому знання і розуміння культури країни і відповідних особливостей поведінки її населення відіграють одну з ключових ролей і несуть заряд принципово нових конкурентних переваг (або небезпек – в негативному варіанті).

До того ж серйозне управління міжнародним бізнесом значних масштабів вимагає якісно іншої інформаційної бази, безумовного подолання мовних бар'єрів і професійного забезпечення управлінських рішень. Що стосується внутрішнього середовища фірми, то і склад-

ності, і відмінності визначаються все тим же багатонаціональним середовищем. Хоча зовні такі визначальні категорії, як цілі, структура, поділ праці всередині фірми, координація і вже тим більше технологічні параметри не несуть в собі значних відмінностей від національної моделі, але все, що стосується головного – людей, їх потреб, сприйняття, очікувань, особливо цінностей і цілей поведінки, то виникає необхідність врахування національно-культурних чинників. Відмінності тут можуть бути дуже великими. Наприклад, майже половина японців розглядає роботу перш за все як добування засобів до існування, в той час як серед бельгійців або голландців цей відсоток не досягає й третини. Або інший настільки ж показовий факт: час, плани і програми – найважливіший елемент західної культури взагалі і менеджменту зокрема, в той час як східна культура просто не сприймає думку про те, що «другого шансу не буде», і відноситься до часу як до якогось нескінченного ресурсу.

Зі ще більш серйозними проблемами стикається міжнародний менеджмент у сфері комунікацій, де все – від особливостей мовних бар'єрів до ритуалів і невербального спілкування – несе жорсткий відбиток специфіки тієї чи іншої культури. Але саме особливості комунікацій багато в чому зумовлюють і національно-культурну специфіку прийняття рішень: те, що в одній культурі прийнято моделю раціонального прийняття рішень, в іншій буде вважатися просто нерозумною поведінкою керівника.

Складною проблемою для міжнародного менеджменту є співвідношення глобального та локального підходів у діяльності фірми, а отже, правильного формування та розвитку відносин фірми з країною перебування в цілому та її окремими регіонами. Нерідкі випадки, коли глобальна оптимізація діяльності фірми вимагає таких рішень від її керівництва, які суперечать уявленням про оптимальність у місцевої влади і населення (наприклад, закриття місцевого підприємства).

Крім того, керівництво міжнародної фірми змушене приймати комплексні рішення, пов'язані з урахуванням політичних, соціально-економічних, валютних, кримінальних ризиків у різних країнах.

18.3 Співпраця з міжнародними фінансово-економічними організаціями

В умовах подолання негативних наслідків світової фінансово-економічної кризи та необхідності відновлення економічного зростання співробітництво України з міжнародними фінансовими організаціями (МФО) спрямовується на залучення додаткових

фінансових ресурсів для реформування національної економіки, реалізацію пріоритетних системних та інвестиційних проєктів. У сучасній системі міжнародних відносин ресурси МФО, за умови їх ефективного використання, є важливим джерелом ресурсного забезпечення реалізації пріоритетних проєктів та завдань соціального та економічного розвитку, інструментом інституційних перетворень та міжнародної інтеграції.

Відповідно до відомостей Єдиного державного реєстру Міжнародних організацій, членом яких є Україна, станом на 01.07.2018 року Україна була членом 80 міжнародних організацій [1].

Співробітництво України з міжнародними фінансовими організаціями розпочалося у червні 1992 року з прийняттям Закону України № 2402-ХІІ «Про вступ України до Міжнародного валютного фонду, Міжнародного банку реконструкції та розвитку, Міжнародної фінансової корпорації, Міжнародної асоціації розвитку та Багатостороннього агентства по гарантіях інвестицій».

Відповідно до Закону усі питання, що стосуються вступу України до цих міжнародних фінансових організацій, вирішує Кабінет Міністрів України, Міністерство фінансів України здійснює всі фінансові операції, а Національний банк України виступає як банк-депозитарій МБФРР.

Згідно з Указом Президента України від 14 липня 1992 року № 379/92 «Про членство України в Європейському банку реконструкції та розвитку», Україна стала членом і цієї міжнародної фінансової організації.

Постановою Кабінету Міністрів України від 13.09.2002 № 1371 затверджено Перелік центральних органів виконавчої влади, відповідальних за виконання зобов'язань, що випливають з членства України в міжнародних організаціях. Зокрема за співробітництво з Європейським інвестиційним банком, Міжнародним банком реконструкції та розвитку, Міжнародним валютним фондом та Європейським банком реконструкції та розвитку відповідають Міністерство економічного розвитку і торгівлі України та Міністерство фінансів України. При цьому Міністерство економічного розвитку і торгівлі України є координатором співробітництва України з МФО. Практична реалізація проєктів, що фінансуються МФО, проводиться міністерствами та відомствами України, що відповідають за розвиток тих чи інших галузей (секторів) економіки країни.

Міністерство закордонних справ (МЗС) України, у межах компетенції, бере участь у підготовці, опрацюванні та погодженні міжнародних договорів щодо реалізації системних та інвестиційних проєктів МФО в Україні, зокрема в рамках «Порядку ініціювання, підготовки та реалізації проєктів економічного і соціального розвитку України,

що підтримуються міжнародними фінансовими організаціями» (постанова Кабінету Міністрів України від 26.11.2008 № 1027).

МЗС України надає сприяння розвитку співробітництва України з Міжнародним валютним фондом (МВФ), Європейським банком реконструкції та розвитку (ЄБРР) та Світовим банком (СБ), Європейським інвестиційним банком (ЄІБ), Північним інвестиційним банком (ПІБ), Кредитною установою для відбудови (KfW) та іншими МФО. В Україні успішно діють постійні представництва МВФ, Світового банку та ЄБРР. На сьогодні практично готовий до підписання Договір між Україною та ЄІБ про співробітництво та діяльність Постійного представництва ЄІБ в Україні, за аналогією з чинним Договором між Урядом України та ЄБРР про співробітництво та діяльність Постійного представництва ЄБРР в Україні.

На сьогодні активну роботу в ключі надання фінансової допомоги і кредитування ведуть кілька фінансових установ, серед яких такі структури Світового банку, як Європейський банк реконструкції та розвитку (EBRD) і Міжнародна фінансова корпорація (IFC). Крім цього, активно ведуть свою роботу з надання кредитів діючим підприємствам України Північна екологічна фінансова корпорація (NEFCO), яка здійснює діяльність у ключі реалізації проектів у сфері енергозбереження та захисту навколишнього середовища, а також Німецька кредитна установа по відновленню (німецький державний банк – KfW), яка реалізує програму сприяння кредитуванню малого та середнього бізнесу для розширення обсягів виробництва, поліпшення якості та асортименту продукції, підвищення продуктивності праці та створення нових робочих місць.

Світовий банк (The World Bank), багатостороння кредитна установа, що об'єднує п'ять інституцій, діяльність яких спрямована на підвищення рівня життя у країнах, що розвиваються, шляхом надання кредитів, гарантій та аналітичних і консультативних послуг. Світовий банк заснований у 1944 році. Штаб-квартира Групи Світового банку знаходиться у м. Вашингтоні, округ Колумбія, США. В Групу Світового банку входять [8]:

Міжнародний банк реконструкції та розвитку (МБРР);

Міжнародна асоціація розвитку (МАР);

Міжнародна фінансова корпорація (МФК);

Багатостороннє агентство по гарантуванню інвестицій (БАГІ);

Міжнародний центр по врегулюванню інвестиційних спорів (МЦІВС).

Світовий банк – це своєрідне кооперативне співтовариство, акціонерами якого є 187 країн-членів. Акціонери представлені Радою керуючих, яка є вищим органом управління. Рада керуючих

приймає рішення та визначає політику Банку, свої збори проводить один раз на рік.

У вересні 1992 році Україна стала членом МБРР та інших організацій групи Світового банку відповідно до Закону України «Про вступ України до Міжнародного валютного фонду, Міжнародного банку реконструкції та розвитку, Міжнародної фінансової корпорації, Міжнародної асоціації розвитку та Багатостороннього агентства по гарантіях інвестицій» від 03.06.1992 № 2402-XII. Членом МАР Україна стала у травні 2004 року.

Співпраця України зі Світовим банком здійснюється відповідно до Стратегії партнерства МБРР і МФК з Україною на 2012-2016 фінансові роки, яку схвалено Радою директорів Світового банку 16 лютого 2012 року.

31 липня 2012 року набрав чинності Меморандум про взаєморозуміння між Україною та МБРР, підписаний 16 липня 2012 року в м. Києві та 31 липня 2012 року в м. Вашингтон, яким визначено зобов'язання Сторін в рамках накопиченої Україною станом на 31.12.11 заборгованості перед МБРР.

МВФ (International Monetary Fund, IMF) – міждержавна валютно-фінансова організація, яка має статус спеціалізованого закладу ООН, до її складу входять 188 країн. МВФ розпочав діяльність у травні 1946 року згідно з рішенням, прийнятим під час міжнародної валютно-фінансової конференції у Бреттон-Вудсі (1944 рік).

Україна є повноправним членом Міжнародного валютного фонду з 3 вересня 1992 року. Відповідно до статті XII Статей Угоди МВФ Україна входить до регіональної групи держав-членів на чолі з Королівством Нідерланди (Executive Director of the IMF Mr. Menno Snel).

Україна першою з країн пострадянського простору в 2003 році приєдналася до спеціального стандарту розповсюдження статистичних даних МВФ.

Україна з 1994 року активно співпрацює з МВФ, використовуючи його фінансові і технічні ресурси з метою досягнення макроекономічної стабілізації та створення необхідних передумов для проведення економічних реформ. Таке співробітництво здійснювалось переважно в рамках реалізації 8 спільних програм – STF (системна трансформаційна позика), «Стенд-бай» (стабілізаційна позика), Механізм розширеного фінансування (позика на підтримку розвитку), попереджувальний «Стенд-бай» [8].

8 квітня 2013 року прийнято розпорядження Кабінету Міністрів «Про уповноваження Міністра фінансів на підписання векселя у національній валюті на користь Міжнародного валютного фонду внаслідок зміни квоти».

У серпні 1992 р. Україна стала членом ЄБРР відповідно до Указу Президента України «Про членство України в Європейському банку реконструкції та розвитку» від 14.07.92 № 379. Частка України в статутному капіталі ЄБРР складає 0,8 % (16000 акцій або 160 млн євро). У травні 2010 р. Україною було підтримано рішення Банку щодо збільшення статутного капіталу, що забезпечило участь України у його збільшенні та збереженні української частки.

Ключовим інструментом організації співпраці між Україною та ЄБРР є Стратегія діяльності ЄБРР в Україні (на період 2011–2014 років), схвалена Радою директорів Банку 13 квітня 2011 року.

24 лютого 2011 року підписано Угоду про внесок між Україною та Європейським банком реконструкції та розвитку стосовно участі України у Фонді Східноєвропейського партнерства з енергоефективності та довкілля. Відповідно до Угоди ЄБРР діє як розпорядник Фонду.

За результатами засідань Координаційної групи та Асамблеї Вкладників Фонду, які відбулися 10-11 листопада 2011 року, були затверджені для фінансування 7 пріоритетних проектів в Україні загальною вартістю 31,1 млн євро за рахунок ресурсів Фонду.

Асамблеєю Вкладників Фонду 6 грудня 2012 року були затверджені для фінансування 2 проекти в Україні загальною вартістю 4,1 млн євро за рахунок ресурсів Фонду.

30 квітня 2013 року на п'ятому засіданні Координаційної Групи Фонду Східноєвропейського партнерства з енергоефективності та довкілля були затверджені (шляхом письмового голосування) для фінансування 2 проекти в Україні загальною вартістю 2,4 млн євро за рахунок ресурсів Фонду.

Європейський банк реконструкції та розвитку є Адміністратором двох міжнародних фондів, Рахунку ядерної безпеки і Чорнобильського фонду «Укриття», з яких фінансуються проекти міжнародної технічної допомоги з підготовки Чорнобильської АЕС із зняття з експлуатації і перетворення об'єкта «Укриття» в екологічно безпечну систему. Відповідні міжнародні договори між Україною та Європейським банком реконструкції та розвитку були підписані в листопаді 1996 році – Угода про грант (Проект ядерної безпеки Чорнобильської АЕС) та у листопаді 1997 р. – Рамкова угода стосовно діяльності Чорнобильського фонду «Укриття» в Україні. Відповідно до останньої угоди було утворено Спільний комітет «Україна – Європейський банк реконструкції та розвитку» щодо реалізації Плану заходів на об'єкті «Укриття».

З метою успішної реалізації зазначених проектів Україною заявлено про здійснення додаткових внесків до Рахунку ядерної безпеки та Чорнобильського фонду «Укриття» у обсязі 3,58 мільйонів євро та 63,4 мільйона доларів США.

У 2012 році Урядом України прийняті рішення щодо залучення позик ЄБРР для реалізації інвестиційних проектів «Завершення будівництва метрополітену в м. Дніпропетровськ» (відповідна Кредитна угода підписана 27 липня 2012 року і ратифікована 5 червня 2013 року) та «Комплексна (зведена) програма підвищення рівня безпеки енергоблоків атомних електростанцій».

Крім того, у 2012 році були схвалені остаточні звіти за результатами реалізації спільних з ЄБРР інвестиційних проектів: «Будівництво високовольтної повітряної лінії в Одеській області – будівництво лінії електропередачі 330 кВ Аджалик – Усатове», «Реконструкція Старобешівської ТЕС», «Розвиток інфраструктури Іллічівського морського торговельного порту» та «Програма інвестицій та розвитку системи водопостачання та очищення води м. Запоріжжя».

25 березня 2013 року була підписана Гарантійна угода між Україною та ЄБРР за проектом «Комплексна (зведена) програма підвищення рівня безпеки енергоблоків атомних електростанцій».

Чорноморський банк торгівлі та розвитку (Black Sea Trade and Development Bank) – міжнародна фінансова організація, що є фінансовою основою для досягнення програмних цілей Організації Чорноморського економічного співробітництва (ОЧЕС). ЧБТР заснований на підставі відповідної Угоди між країнами-членами ОЧУС, підписаної 30 червня 1994 року, та розпочав свою операційну діяльність у 1999 році. Штаб-квартира ЧБТР знаходиться у м. Салоніки, Грецька Республіка.

23 грудня 2011 року Україна підтримала рішення ЧБТР про перехід на євро як єдину валюту для банківських розрахунків та внутрішньої звітності банку.

Україна є одним з акціонерів ЧБТР, володіє 13,5 % статутного капіталу та представлена у керівництві банку. Україна посідає третє місце після Росії та Туреччини за затвердженими Радою директорів Банку проектами і такими, що реалізуються, з часткою у кредитному портфелі у 11,69 % та 10,0 % відповідно.

Європейський інвестиційний банк (The European Investment Bank) – міжнародна фінансова організація, заснована у 1958 році згідно зі Статтею 226 Угоди (версія від 1 травня 2004 року) про заснування Європейського Союзу, як установу ЄС з надання довгострокових кредитів. Штаб-квартира Європейського інвестиційного банку (ЄІБ) знаходиться у м. Люксембург, Королівство Люксембург.

У квітні 2006 року набула чинності Рамкова Угода між Україною та ЄІБ відповідно до Закону України «Про ратифікацію Рамкової угоди між Україною та Європейським інвестиційним банком» від 07.02.2006 № 3392-IV.

У 2012 р. Урядом України прийнято рішення щодо залучення позики ЄІБ для реалізації інвестиційного проекту «Реабілітація гідроелектростанцій». Відповідна Фінансова угода підписана 24 вересня 2012 року і ратифікована Законом України від 19 листопада 2013 року № 685.

17 липня 2013 року Урядом України прийнято рішення щодо залучення позики ЄІБ для реалізації інвестиційного проекту «Завершення будівництва метрополітену у м. Дніпропетровську».

У вересні 2013 року було прийнято рішення про доцільність підготовки спільного з ЄІБ проекту «Подовження третьої лінії метрополітену у м. Харкові» (наказ від 20 вересня 2013 року № 1115).

З приєднанням України до міжнародних фінансових інституцій розпочато інтеграцію у світову фінансову систему. За період такої співпраці протягом 1992–2017 років Україна отримала кредитних ресурсів на суму 22,4 млрд дол. США, зокрема від Міжнародного валютного фонду вона отримала 4,4 млрд дол. США; від Європейського банку реконструкцій та розвитку – 3,2 млрд євро; від Міжнародної фінансової корпорації – 787 млн дол. США; від Чорноморського банку торгівлі і розвитку – 180 млн дол. США. При цьому допомога фінансово-кредитних інститутів Україні станом на 31 січня 2014 року мала такі показники: Європейський банк реконструкції та розвитку – 586,3 млн дол. США, Європейський Інвестиційний Банк – 526,5 млн дол. США, Міжнародний банк реконструкції та розвитку – 3,1 млрд дол. США, Міжнародний Валютний Фонд – 3,6 млрд дол. США [8].

Отже, в процесі своєї інтеграції у світовий економічний простір Україна демонструє активну співпрацю з міжнародними фінансовими організаціями. Але практика цієї співпраці свідчить про наявність негативних і позитивних сторін. До основних проблем, що постають у фінансовому співробітництві України з ЄС та іншими міжнародними організаціями, належать: 1) неефективна діяльність апарату службовців і фахівців, залученого до процесу розроблення та виконання проектів міжнародних фінансових операцій; надмірний бюрократизм під час підготовки кредитної заявки, що спричиняє збільшення терміну затвердження кредиту міжнародними фінансовими установами; 2) непрозорість роботи з коштами міжнародних організацій; 3) недостатня підтримка малого та середнього бізнесу як на законодавчому рівні, так і щодо реальних фінансових програм; 4) низькі темпи упровадження реформ, що призвело до необхідності запозичення коштів у МВФ, ЄС та інших організацій, що спричинило надвисокий рівень заборгованості, яка у 2015 році становила 79,4 % до ВВП; сьогодні ця заборгованість перед міжнародними організаціями

невпинно зростає.

Але водночас існують чинники, що демонструють позитивну тенденцію співпраці України з міжнародними фінансовими організаціями: 1) сам факт відносин України з міжнародними організаціями є важливим кроком у напрямі її інтеграції до світового економічного простору; 2) членство України в міжнародних організаціях збільшує її авторитет як суб'єкта світової економіки, поширює економічні відносини; наприклад, членство у МВФ сприяло входженню України до структури Світового банку; 3) діяльність міжнародних організацій спрямована на підтримку структурних реформ економіки України; підвищенню ефективності національного господарства.

18.4 Вектори інтеграції України у світове господарство

Визначаючи напрями та перспективи розвитку економік і суспільств, загальносвітові інтеграційні процеси безпосередньо торкаються економіки України.

На сьогодні Україна здійснює торговельно-економічні зв'язки більш як із 150 країнами світу. Серед напрямів економічної інтеграції можна виділити азіатський, американський, африканський, східноєвропейський, західноєвропейський вектори. Пріоритетним серед них для України є західноєвропейський вектор, представлений країнами Європейського Союзу. Українська економіка має великі потенційні можливості щодо інтегрування у світове господарство, але продовжує залишатися недостатньо високою. Причинами такої ситуації є:

1) падіння обсягів виробництва і зростання безробіття, що є наслідком кризи 2007–2012 років і посткризової рецесії, та анексія Криму і тимчасова окупація частини території України;

2) домінування протягом тривалого часу політичних чинників над економічними;

3) низька конкурентоспроможність продукції та її невідповідність світовим стандартам якості;

4) низька технологічність продукції українських підприємств;

5) недостатнє фінансове забезпечення наукових досліджень, які є основою інноваційного виробництва та продукції;

6) високий рівень інфляції, який нівелює інвестиційний процес. За даними Державної служби статистики України, індекс інфляції за 2017 рік у цілому – 113,7 %, за період січень – листопад 2018 року – 108,9 %. За період січень 1998 року – листопад 2018 року – 1296,1 % [6];

7) недосконалість системи управління, у т. ч. зовнішньоекономічними відносинами та інтеграційними процесами, а також неефек-

тивність та несистемність економічних реформ, високий рівень корупції в системі державної влади та управління й місцевого самоврядування.

Аналізуючи темпи міжнародної економічної інтеграції України, актуальним залишається питання притоку прямих іноземних інвестицій (ПІІ). Приплив інвестицій у 2017 році сильно впав порівняно з 2016-м – на 57,5 %, до 1 млрд 871,2 млн дол з 4 млрд 405,8 млн дол. Останній раз таке падіння було зафіксовано в 2014 році, коли надходження інвестицій знизилося на 55,1 %. Правда, в наступному році було відзначено значне зростання – на 53,5 %, до 3 млрд 763,7 млн дол. (табл. 18.2).

Таблиця 18.2

Надходження ПІІ в Україну в 2010–2017 роках [6]

Показник	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.
ПІІ в Україну, млн дол	5851,2	6033,7	5290,7	5462,1	2451,7	3763,7	4405,8	1871,2
Зміни щодо попереднього року, %	-	+3,1	-12,3	+3,2	-55,1	+53,5	+17,1	-57,5

При цьому обсяг прямих інвестицій на одну особу в 2017 році виріс на 4,3 % – до 925 доларів. Максимальне зростання було зафіксоване в 2011 році, тоді на одну людину припадала 1 тисяча 84,3 долара, мінімальна сума інвестицій на одну особу була в 2016 році 886 доларів.

У 2017 році найбільше грошей в Україну вклав Кіпр. На цю країну припало 27 % всіх інвестицій, або 506 млн дол. Трохи менше вклала Росія – 395,9 млн дол., Нідерланди – 262,5 млн дол., Велика Британія – 211,7 млн дол., Німеччина – 119,3 млн дол.

Найактивніше інвестували в сферу фінансів і страхування – 647,5 млн, українську промисловість у 2017 році вклали 523,4 млн, оптову і роздрібну торгівлю, ремонт автотранспорту – 178,4 млн, операції з нерухомістю – 117,9 млн грн.

Рівень інтеграції країни до системи світового господарства значною мірою залежить від кількісних і якісних характеристик її експорту. Зокрема про міжнародну інтегрованість країни може свідчити такий показник, як експортна квота, тобто відношення обсягу експорту до валового внутрішнього продукту (ВВП). Чим вища експортна квота, тим інтенсивніші зовнішньоекономічні зв'язки країни і, відповідно, вагоміший рівень інтеграції у світове господарство.

Аналізуючи експортно-імпортний потенціал нашої країни, слід зазначити, що, за даними Державної служби статистики України [6],

у 2017 р. експорт товарів до країн ЄС становив 17533,4 млн дол. США і збільшився порівняно з 2016 р. на 29,9 % (на 4037,1 млн дол.), імпорт – відповідно 20799,4 млн дол. та збільшився на 21,3 % (на 3658,5 млн дол.). Негативне сальдо становило 3266,0 млн дол. (-3644,5 млн дол. у 2016 р.).

На формування негативного сальдо вплинули окремі товарні групи: механічні машини (-2520,8 млн дол.), палива мінеральні, нафта і продукти її перегонки (-2511,6 млн дол.), засоби наземного транспорту, крім залізничного (-2134,4 млн дол.).

У загальному обсязі частка країн ЄС порівняно з 2016 р. збільшилась і становила в експорті 40,5 %, в імпорті – 41,9 % (за 2016 р. відповідно 37,1 % і 43,7 %).

Найбільші обсяги експорту до країн ЄС складали продукція агропромислового комплексу та харчової промисловості – 32,2 % від загального обсягу експорту, недорогоцінні метали та вироби з них – 21,4 %, у т.ч. чорні метали та вироби з них – 20,2 %, механічні та електричні машини – 14,2 %.

Серед товарів АПК та харчової промисловості найбільша частка експорту припадала на зернові культури – 30,3 % від загального обсягу товарів АПК (у т.ч. кукурудза – 25,1 %, пшениця – 3,9 %), жири та олії тваринного або рослинного походження – 26,1 % (олія соняшникова – 23,6 %), насіння і плоди олійних рослин – 19,4 %.

Найбільші експортні поставки здійснювались до Польщі – 15,5 % від загального обсягу експорту до країн ЄС (чорні метали, електричні машини, руди, шлак і зола), Італії – 14,1 % (чорні метали, зернові культури, жири та олії тваринного або рослинного походження), Німеччини – 10,0 % (електричні машини, насіння і плоди олійних рослин, одяг та додаткові речі до одягу, текстильні), Нідерландів – 9,6 % (зернові культури, жири та олії тваринного або рослинного походження, насіння і плоди олійних рослин), Угорщини – 7,6 % (електричні машини, палива мінеральні, нафта і продукти її перегонки, руди, шлак і зола), Іспанії – 7,2 % (зернові культури, жири та олії тваринного або рослинного походження, сіль; сірка; землі та каміння), Румунії – 4,8 % (чорні метали, руди, шлак і зола, електричні машини) та Чехії – 4,1 % (руди, шлак і зола, електричні машини, чорні метали).

Проти 2016 р. обсяг експорту товарів серед найбільших країн-партнерів збільшився до Нідерландів – на 68,4 %, Італії – на 28,0 %, Чехії – на 27,5 %, Угорщини – на 26,0 %, Іспанії – на 25,4 %, Польщі – на 23,8 %, Німеччини – на 23,2 % та Румунії – на 17,4 %.

За підсумками 2017 р. найбільші поставки товарів до країн ЄС у відсотках до загального обсягу регіону здійснювали Закарпатська область – 93,1 %, Волинська – 77,6 %, Львівська – 77,1 %, Рівненська – 72,2 %, Тернопільська – 68,1 % та Чернівецька – 66,7 %.

Найвагоміші обсяги імпорту із країн ЄС складали механічні та електричні машини – 21,8 % від загального обсягу імпорту, продукція хімічної промисловості – 17,2 %, мінеральні продукти – 15,0 %, засоби наземного транспорту, літальні апарати, плавучі засоби – 10,8 %, товари АПК та харчової промисловості – 9,8 %. Серед мінеральних продуктів найбільша частка імпорту припадала на газ природний – 61,4 %.

Найбільші імпортні поставки серед країн ЄС здійснювались із Німеччини – 26,2 % від загального обсягу імпорту (механічні машини, палива мінеральні, нафта і продукти її перегонки, засоби наземного транспорту, крім залізничного), Польщі – 16,6 % (палива мінеральні, нафта і продукти її перегонки, механічні машини, пластмаси, полімерні матеріали), Італії – 7,8 % (механічні машини, фармацевтична продукція, електричні машини), Франції – 7,5 % (різноманітна хімічна продукція, палива мінеральні, нафта і продукти її перегонки, засоби наземного транспорту, крім залізничного), Угорщини – 5,5 % (електричні машини, палива мінеральні, нафта і продукти її перегонки, пластмаси, полімерні матеріали), Чехії – 4,2 % (механічні машини, електричні машини, засоби наземного транспорту, крім залізничного) та Великої Британії – 3,8 % (засоби наземного транспорту, крім залізничного, палива мінеральні, нафта і продукти її перегонки, механічні машини).

Проти 2016 р. обсяг імпорту товарів серед найбільших країн-партнерів збільшився з Угорщини на 43,7 %, Чехії на 32,8 %, Польщі на 28,2 %, Німеччини на 26,1 %, Італії на 19,6 % та Великої Британії на 12,6 %.

У 2017 р. обсяги експорту послуг до країн ЄС становив 3452,7 млн дол. США і збільшився порівняно з 2016 р. на 14,9 %, імпорт – відповідно 2532,5 млн дол. та збільшився на 4,6 %. Позитивне сальдо становило 920,2 млн дол. (у 2016 р. також позитивне 583,3 млн дол.).

На позитивне сальдо найбільше вплинули окремі види послуг: з переробки матеріальних ресурсів (позитивне сальдо 844,7 млн дол.), транспортні (595,6 млн дол.), у сфері телекомунікації, комп'ютерні та інформаційні (399,4 млн дол.).

Коефіцієнт покриття експортом імпорту склав 1,36 (у 2016 р. – 1,24).

Найбільше товарів із країн ЄС у відсотках до загального обсягу регіону надходило до Тернопільської області – 82,0 %, Львівської – 70,8 %, Закарпатської – 62,0 %, Волинської – 60,3 %, Чернівецької – 57,8 %, Івано-Франківської – 56,2 % та Хмельницької – 55,8 %.

Питома вага експорту послуг країнам ЄС у загальному обсязі складала 32,2 %, імпорту – 46,2 % (у 2016 р. відповідно 30,5 % та 45,5 %).

Серед країн ЄС найбільші обсяги експорту послуг надавалися Великій Британії – 16,9 % від загального обсягу експорту послуг країнам

ЄС (транспортні послуги, у сфері телекомунікації, комп'ютерні та інформаційні, ділові, послуги з переробки матеріальних ресурсів), Німеччини – 15,6 % (послуги з переробки матеріальних ресурсів, транспортні послуги, у сфері телекомунікації, комп'ютерні та інформаційні, ділові), Польщі – 8,6 % (послуги з переробки матеріальних ресурсів, транспортні послуги, у сфері телекомунікації, комп'ютерні та інформаційні, ділові).

Найбільші обсяги експорту країнам ЄС припадали на транспортні послуги – 37,2 % від загального обсягу експорту послуг до країн ЄС (повітряний – 38,0 % від загального обсягу цих послуг, залізничний – 20,6 %, автомобільний – 16,2 % та морський – 15,6 %), з переробки матеріальних ресурсів – 24,5 % (для переробки товарів з метою реалізації за кордоном – 97,9 %), у сфері телекомунікації, комп'ютерні та інформаційні – 18,9 % (комп'ютерні – 73,6 %, інформаційні – 14,5 % та ділові – 12,7 % (професійні та консалтингові – 48,6 %)).

За результатами 2017 р. країнам ЄС найактивніше надавали послуги підприємства м. Києва – 40,6 % від загального обсягу експорту послуг країнам ЄС, Львівської області – 11,3 %, Одеської – 7,5 %, Закарпатської – 6,9 % та Київської – 4,8 %.

Серед країн ЄС найбільші обсяги імпорту послуг були отримані від Великої Британії – 19,2 % від загального обсягу імпорту послуг країн ЄС (транспортні послуги, пов'язані з фінансовою діяльністю, ділові, роялті та інші послуги, пов'язані з використанням інтелектуальної власності, у сфері телекомунікації, комп'ютерні та інформаційні), Німеччини – 14,1 % (транспортні послуги, ділові, у сфері телекомунікації, комп'ютерні та інформаційні, послуги, пов'язані з подорожами), Кіпру – 9,2 % (послуги, пов'язані з подорожами, з фінансовою діяльністю, роялті та інші послуги, пов'язані з використанням інтелектуальної власності, транспортні, ділові).

Найбільшу частку в загальному обсязі імпорту послуг від країн ЄС складали транспортні послуги – 27,1 % від загального обсягу імпорту послуг країн ЄС (повітряний – 45,8 % від загального обсягу цих послуг, морського – 16,3 %, автомобільного – 15,1 %), ділові – 17,6 % (професійні та консалтингові – 57,0 %), послуги, пов'язані з подорожами, – 12,4 %, роялті та інші послуги, пов'язані з використанням інтелектуальної власності, – 12,2 %.

Найбільше одержували послуги від країн ЄС підприємства м. Києва – 53,2 % від загального обсягу імпорту послуг від країн ЄС, Дніпропетровської області – 6,8 %, Полтавської – 4,2 % та Київської – 3,7 %.

Для того, щоб Україна стала рівноправним членом міжнародних економічних відносин і посіла належне місце у глобальній економіці,

необхідно реалізувати ряд заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності національних підприємств на світовому ринку: підтримку національних товаровиробників шляхом використання можливостей міжнародно-правового механізму захисту їх інтересів на світовому ринку; прискорення економічних реформ шляхом гармонізації економічного законодавства відповідно до світової системи торгівлі (СОТ); зняття технічних бар'єрів у торгівлі з провідними країнами – членами СОТ (США, ЄС), розширення торгівлі з якими забезпечує надходження валюти, стимулює розвиток і технічне оновлення промисловості, сприяє поглибленню виробничої кооперації, забезпечує істотне збільшення іноземних інвестицій.

Питання для самоперевірки:

1. Які основні чинники розвитку світової глобалізації?
2. Назвіть та дайте характеристику рівнів глобалізації.
3. В чому полягають особливості сучасного міжнародного бізнесу?
4. Охарактеризуйте сучасні форми міжнародного бізнесу.
5. Що таке міжнародний менеджмент?
6. Сформулюйте основні завдання міжнародного менеджменту та охарактеризуйте їх.
7. Назвіть основні риси міжнародного менеджменту.
8. Які концепції складають теоретичну базу міжнародного менеджменту?
9. Визначте відмінні характеристики міжнародного менеджменту та національного менеджменту.
10. Охарактеризуйте основні напрями співпраці України з міжнародними фінансовими організаціями.
11. Проаналізуйте темпи міжнародної економічної інтеграції України за основними показниками.
12. У чому полягають реальні можливості України стати рівноправним членом міжнародних економічних відносин?

Тестові завдання

1. Що таке міжнародний бізнес?
 - а) підприємницька діяльність, пов'язана з використанням капіталу в різноманітних формах і переваг підвищеної ділової активності; здійснюється з метою отримання прибутку і поширюється на міжнародну економічну сферу;
 - б) група компаній приватної, державної або змішаної форм власності, розташована в різних країнах, при цьому одна чи більше з цих компаній можуть суттєво впливати на діяльність інших, особливо у сфері обміну знаннями і ресурсами;
 - в) правильна відповідь відсутня.
2. Вкажіть причини формування і розвитку міжнародного бізнесу:
 - а) причини, що визначають необхідність (неминучість) виникнення такої категорії бізнесу;

- б) причини, що обумовлюють можливість здійснення міжнародного бізнесу;
- в) всі відповіді правильні;
- г) жодна з відповідей не правильна.

3. Основними аспектами мотивації, що спонукають міжнародну компанію здійснювати міжнародний бізнес, є:

- а) розширення збуту;
- б) придбання ресурсів;
- в) диверсифікація джерел постачання і збуту;
- г) всі відповіді правильні.

4. У чому полягає принципова відмінність міжнародного бізнесу від національного?

- а) у жорсткому впливі взаємовідносин країн на можливість і ефективність ведення бізнесу між фірмами;
- б) у підтримці, яку уряд країни надає власним підприємцям в їх зарубіжній діяльності;
- в) всі відповіді правильні.

5. Міжнародний менеджмент – це:

- а) процес застосування управлінських концепцій та інструментів у багатокультурному середовищі й отримання завдяки цьому додаткових переваг і економії часу;
- б) особливий вид менеджменту, головними цілями якого є формування, розвиток і використання конкурентних переваг фірми за рахунок можливостей ведення бізнесу в різних країнах і відповідного використання економічних, соціальних, демографічних, культурних та інших особливостей цих країн і міжкраїнної взаємодії;
- в) всі відповіді правильні;
- г) жодна з відповідей не правильна.

6. Теоретичну базу міжнародного менеджменту становлять такі положення:

- а) концепція абсолютних переваг;
- б) концепція відносних переваг;
- в) концепція міжнародного життєвого циклу товару;
- г) всі відповіді правильні;
- д) жодна з відповідей не правильна.

7. Загальна мета міжнародного менеджменту полягає:

- а) в тому, щоб дати основоположне уявлення про формальні організації, що представляють крупний міжнародний бізнес, про їх внутрішню будову і функціональні взаємозв'язки та ефективність управління ними;
- б) в комплексному вивченні, аналізі та оцінці зовнішнього середовища міжнародного бізнесу в інтересах пошуку і реалізації джерел конкурентних переваг фірми;
- в) в поглибленому аналізі та оцінці культурного фонду в кожній країні перебування і використання його можливостей при виробленні рішень з функціонування і розвитку фірми;
- г) всі відповіді правильні.

8. Основні завдання міжнародного менеджменту полягають в:

- а) оцінці, виборі і практичному використанні організаційних форм, в рамках яких здійснюються закордонні операції фірми, з тим щоб максимізувати ефект ви-

користання економічного потенціалу та правових можливостей країн перебування;

б) формуванні і розвитку мультинаціонального колективу фірми та її підрозділів у країні базування й у країнах перебування в інтересах максимального використання власного потенціалу працівників, можливостей окремих колективів і кроснаціональних ефектів від їхньої взаємодії усередині фірми;

в) пошуці, розвитку і ефективному використанні різноманітних можливостей бізнес-сервісу, і насамперед у сферах фінансового, технологічного й інформаційного обслуговування економічних операцій;

г) всі відповіді правильні.

9. Вкажіть функції міжнародного менеджменту:

а) стратегічне планування;

б) мобілізація фінансових ресурсів;

в) розподіл і перерозподіл фінансових ресурсів;

г) контрольна.

10. До факторів, які сприяють розвитку міжнародного менеджменту, відносять:

а) політична і економічна дестабілізація в країні;

б) митні обмеження;

в) валютні обмеження;

г) розвиток транспортної інфраструктури.

Список використаних джерел:

1. Єдиний державний реєстр Міжнародних організацій, членом якого є Україна. URL: <https://mfa.gov.ua/ua/about-ukraine/international-organizations/io-register> (дата звернення 05.01.2019).
2. Кухарська Н. О. Україна в сучасних інтеграційних процесах : навч. посіб. Одеса : «Атлант ВОІ СОІУ», 2015. 186 с.
3. МВФ назвав умови видачі кредиту Україні // Gazeta.ua : електронне видання. 26.10.2018. URL: <http://gazeta.ua/index.php?id=264052> (дата звернення 05.01.2019).
4. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / под ред. Л. И. Евенко. Москва : Дело, 1997. 704 с.
5. Довгаль О. А., Панкова Ю. М. Особливості змісту й форм міжнародного бізнесу в умовах глобалізації // Бізнес Інформ. 2016. № 6. С. 25-30.
6. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення 05.01.2019).
7. Соколенко С. І. Глобалізація і економіка України. Київ : Логос, 1999. 539 с.
8. Стан та перспективи співробітництва України зі Світовим банком. Офіційний сайт Міністерства закордонних справ України. URL: <http://www.mfa.gov.ua/mfa/ua/publication/content/2929.htm> (дата звернення 05.01.2019).
9. Юхименко П. І., Гацька Л. П., Півторак М. В. та ін. Міжнародний менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 488 с.

ГЛОСАРІЙ

А

АБЦ-аналіз (*ABC-analysis*) – це спосіб нормування і контролю за станом запасів, який полягає в розділенні номенклатури (**N**) товарно-матеріальних цінностей, які підпадають під реалізацію, на три нерівномірні підмножини А, В, С на основі деякого формального алгоритму.

Авторитет – якість людини, яка має вплив на інших осіб. Вона набувається або втрачається у ході спілкування.

Агент – посередник, який працює від чужого імені і за чужий рахунок.

Адміністрування – поняття, що поширюється на управління державними установами або для позначення процесів керування діяльністю апарату управління підприємства.

Адміністративна школа управління (класична теорія організації) – система поглядів на менеджмент, що опрацьовували підходи до удосконалення управління організацією в цілому (А. Файоль, М. Вебер, Л. Урвік, Ч. Бернард).

Аналітичні методи обґрунтування управлінських рішень – методи, що встановлюють аналітичні (функціональні) залежності між умовами вирішення задачі (факторами) та її результатами (прийнятим рішенням).

Активні операції – операції, спрямовані на розміщення та використання наявних у банку власних та залучених ресурсів з метою одержання прибутку при раціональному розподілі ризиків за окремими видами операцій та підтриманні необхідного рівня ліквідності.

Атестація – оцінка рівня праці, якостей і потенціалу працівника, вимогам виконуваної роботи.

Б

Банк – юридична особа, яка на підставі банківської ліцензії має виключне право надавати банківські послуги, відомості про яку внесені до державного реєстру банків.

Банківська діяльність – залучення у вклади грошових коштів фізичних і юридичних осіб та розміщення зазначених коштів від свого імені, на власних умовах та на власний ризик, відкриття і ведення банківських рахунків фізичних та юридичних осіб.

Банківська криза – різка зміна зовнішніх і внутрішніх умов діяльності банківської системи, внаслідок чого вона стає неспроможною стабільно функціонувати та виконувати свої основні функції. Розрізняють кризу в окремому банку та системну кризу банківської системи.

Банківські ресурси – сукупність грошових коштів, що перебувають у розпорядженні банку та використовуються ним для виконання своїх функцій та операцій. Б.р. – це фінансові ресурси банку, що складаються із власних, залучених і запозичених коштів. Власні кошти – це акціонерний і резервний капітал, а також нерозподілений прибуток. До залучених і запозичених коштів належать вклади (депозити), кошти від продажу облігацій та інших боргових цінних паперів, залишки на рахунках клієнтів, кошти, одержані від національного банку в порядку підтримання ліквідності, а також міжбанківські кредити. Б.р. банки використовують для проведення кредитних та інших активних операцій.

Безробіття – соціально-економічне явище, при якому частина працездатного населення не знаходить собі роботи.

Бенчмаркінг процесу. Дана технологія дає можливість підприємствам поліпшити продуктивність і ефективність бізнес-процесів за рахунок використання кращих процесів за заданими параметрами, що в свою чергу дозволяє підприємствам вдосконалювати свою діяльність і підвищувати конкурентоспроможність.

Бізнес – це взаємодія між учасниками ринку в умовах конкуренції, націленої на отримання будь-якої форми вигоди від використання капіталу суб'єктів господарювання шляхом задоволення потреби споживачів.

Бізнес-процес в широкому сенсі характеризується як структурована послідовність дій, що дозволяє виконувати на кожному етапі життєвого циклу підприємства відповідні види діяльності. Бізнес-процес може ще представлятися сукупністю різних видів діяльності, на початкових етапах якої застосовуються або поодинокі, або численні ресурси, а в кінцевому підсумку на останньому етапі як результат з'являється продукт, що має цінність для споживача.

Білонна монета – дрібна, розмінна монета. Вона карбується не з благородного металу, а з різних сплавів.

Брокер – посередник, який діє за чужий рахунок і від чужого імені.

В

Валютна політика – сукупність економічних, правових та організаційних заходів, що здійснюються центральним банком та іншими органами державного регулювання щодо діючих у державі валютних взаємовідносин між суб'єктами господарювання, домашніми господарствами та органами державного управління.

Валютний курс – ціна валюти однієї країни, виражена у валюті іншої країни, тобто певне співвідношення між грошовими одиницями різних країн, яке використовується для здійснення валютних операцій.

Валютний ризик – наявний або потенційний ризик для надходжень і капіталу, який виникає через несприятливі коливання курсів іноземних валют і цін на банківські метали.

Вантажний потік – кількість вантажів, перевезених окремими видами транспорту в певному напрямку від пункту відправлення до пункту призначення за певний період.

Вертикальний інформаційний потік – інформаційний потік, який переміщується від вищого рівня управління до нижчого або навпаки.

Вертикальний поділ праці – відокремлення роботи з координації дій від самих дій, що координуються.

Винагорода – форма матеріального стимулювання працівників.

Вирішення конфлікту – вид управлінської діяльності, пов'язаний із завершенням конфлікту.

Виробничі запаси – запаси матеріальних ресурсів і незавершеного виробництва, які надійшли до споживачів і не були піддані переробці; вони знаходяться на підприємствах усіх галузей сфери матеріального виробництва, призначені для виробничого споживання і дозволяють забезпечити безперервність виробничого процесу.

Витрати втрачених можливостей – характеризують втрачену вигоду, яка пов'язана з тим, що обмежений обсяг ресурсів може бути використаний тільки певним чином, що включає застосування іншого можливого варіанта отримання прибутку.

Внутрішня логістика – логістика, спрямована на координацію й удосконалення господарської діяльності, пов'язаної із управлінням потоковими процесами в межах підприємства або корпоративної групи підприємств.

Втрати – частина ресурсів, витрачена без отримання продукції (послуг).

Г

Галузь – якісно однорідна сукупність підприємств, об'єднаних за видами продукції та послуг, однотипність сировини і матеріалів, матеріально-технічної бази, професійного складу кадрів.

Гарантія – це спосіб забезпечення виконання зобов'язань, відповідно до якого банк-гарант приймає на себе грошове зобов'язання перед бенефіціаром (оформлене в письмовій формі або у формі повідомлення) сплатити кошти за принципа «або в разі невиконання останнім своїх зобов'язань у повному обсязі або їх частину в разі пред'явлення бенефіціаром вимоги та дотримання всіх вимог, передбачених умовами гарантії».

Гнучка логістична система – система, у якій доведення матеріального потоку до споживача здійснюється як за прямими зв'язками, так і за участю посередника.

Готівкові розрахунки – вітчизняне законодавство визначає як платежі готівкою, які здійснюють суб'єкти господарювання і фізичні особи за

реалізовану продукцію (товари, виконані роботи, надані послуги), а також за операціями, які безпосередньо не пов'язані з реалізацією продукції.

Горизонтальні комунікації – обмін інформацією між членами однієї групи або співробітниками рівного рангу.

Горизонтальний поділ праці – поділ загальної роботи в організації на її складові частини.

Гроші – економічна категорія, що відображає складну систему суспільних відносин, перш за все економічних, між державою, суб'єктами господарювання та фізичними особами як учасниками відтворювальних процесів з приводу встановлення цінових співвідношень між окремими товарами, здійснення платежів і розрахунків, накопичення та збереження фінансових ресурсів, а також руху капіталу як усередині країни, так і за її межами.

Грошова маса – це сукупність запасів грошей у всіх їх формах, що перебувають у розпорядженні суб'єктів грошового обороту в певний момент часу.

Грошова система – це певна визначена державою форма організації грошового обороту в країні.

Грошовий оборот – процес безперервного руху грошей у всіх їх формах між суб'єктами економічних відносин у процесі суспільного відтворення.

Грошовим ринком називається сектор ринку, на якому здійснюється купівля та продаж грошей як специфічного товару, формуються попит, пропозиція та встановлюється ціна на цей товар.

Грошово-кредитна політика (monetary policy) – комплекс заходів у сфері грошового обігу та кредиту, спрямованих на забезпечення стабільності грошової одиниці України шляхом використання визначених законодавством засобів і методів.

Група – двоє і більше людей, які мають єдину мету, інтереси і потреби у спільній діяльності і знаходяться у безпосередньому контакті один з одним.

Д

Двосторонні логістичні операції – логістичні операції, пов'язані з переходом права власності на продукцію і страхові ризики від однієї юридичної особи до іншої.

ДДТ (DDT) концепція – логістична концепція «demand-driven techniques» (реагування на попит). Ця концепція, яка була розроблена на основі RP-концепції, використовується з метою покращення реакції на зміну споживчого попиту. Найбільш відомими модифікаціями DDT-концепції є наступні: ruled based reorder (ROP) («точка замовлення»), quick response (QR) (швидке реагування на попит), continuous replenishment (CR) (безперервне поповнення запасів) та automatic replenishment (AR) (автоматичне поповнення запасів).

Делегування повноважень – процес передачі керівником частини своєї роботи та необхідних для її виконання повноважень підлеглому, який приймає на себе відповідальність за її виконання.

Депозитні гроші – це різновид банківських грошей, які існують у вигляді записів на рахунках економічних суб'єктів у банках. Вони не мають речової форми. Їх рух здійснюється в банках за допомогою технічних інструментів – чеків, платіжних доручень, пластикових карток.

Державно-приватне партнерство (ДПП) – складне соціально-економічне явище, що знаходиться на межі державного і приватного секторів економіки. За формою ділової організації ДПП є складною системою на стику ринку і фірми, яка володіє межами, внутрішньою структурою і механізмом господарювання.

Децентралізація – передача права прийняття певних рішень з вищих рівнів управління на нижчі.

Дилер – переважно оптовий посередник, який веде операції від свого імені і за свій рахунок.

Дистриб'ютор – оптовий чи роздрібний посередник, який працює від чужого імені і за свій рахунок.

Дисципліна трудова – суворе дотримання встановленого порядку на виробництві: своєчасний вихід на роботу, дотримання робочого часу, своєчасне виконання розпоряджень адміністрації.

Діагностика – аналіз стану об'єкта і процесів, виявлення проблем їх функціонування і розвитку.

Ділова етика (етика підприємництва) – сукупність певних принципів, правил і норм громадської поведінки підприємців (бізнесменів). Вона є водночас моральною та економічною категорією. До загальноприйнятих етичних норм бізнесу належать: досягнення найвищої продуктивності та найбільшого прибутку без завдання шкоди довкіллю, здійснення чесної (за встановленими правилами) конкуренції; дотримання принципу «техніка для людини, а не навпаки»; використання таких форм участі працівників фірми у її справах, які сприяють зміцненню почуття відповідальності; орієнтація на матеріальні інтереси, проте з дотриманням морально-етичних принципів поведінки.

Договір перевезень – різновид громадянсько-правового акту, відповідно до якого перевізник за встановлену плату зобов'язується доставити вантаж, отриманий від відправника, в місце призначення і вручити його вантажоотримувачу або іншій спеціально уповноваженій особі.

Договір постачання – угода, відповідно до якої одна юридична особа (постачальник) зобов'язується передати у визначений термін іншій (споживачу) у власність або в оперативне управління продукцію обумовленого асортименту і якості в потрібній кількості, а споживач – прийняти і оплатити цю продукцію.

Документобіг – процес проходження документів у певній послідовності з моменту створення до здачі в архів.

Е

Економічна інформація – різновид інформації, що віддзеркалює процеси виробництва, розподілу, обміну і споживання матеріальних благ і послуг через систему натуральних і вартісних показників, циркулюючи в органах управління, а також виробничій та невиробничій сферах.

Емоції – чуттєва реакція людини на зовнішній вплив.

Експедитор – посередник в логістиці, до обов'язків якого можна віднести: організацію перевезення вантажу, забезпечення відправлення і отримання вантажу, а також інші обов'язки, пов'язані з перевезеннями.

Екстранет (Extranet) – це корпоративна мережа, яка призначена як для внутрішнього користування, так і для частково зовнішнього користування, а саме для взаємодії з зовнішніми контрагентами: клієнти, партнери, постачальники, потенційні співробітники. Різним групам зовнішніх контрагентів надається певний рівень доступу до корпоративної інформації та взаємодія зі співробітниками.

Електронна система управління відносинами з клієнтами (CRM-система) – це прикладне програмне забезпечення для організацій, призначене для автоматизації стратегій взаємодії з замовниками (клієнтами), зокрема для підвищення рівня продажів, оптимізації маркетингу і поліпшення обслуговування клієнтів шляхом збереження інформації про клієнтів та історії взаємин з ними, встановлення і поліпшення бізнес-процесів і подальшого аналізу результатів.

Електронні гроші (e-money) – одиниці вартості, які зберігаються на електронному пристрої, приймаються як засіб платежу іншими особами, ніж особа, яка їх випускає, і є грошовим зобов'язанням цієї особи, що виконується в готівковій або безготівковій формі.

Електронний аукціон – це торговельний майданчик, призначений для відкритого (публічного) придбання покупцем товару в режимі on-line.

Електронний бізнес – це сукупність послідовних дій (бізнес-процесів), які здійснюються за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій, націлених на виробництво та перерозподіл товарів та/чи послуг в економічному інформаційному просторі, націлених на отримання будь-якої форми вигоди від використання капіталу суб'єктів господарювання шляхом задоволення потреби споживачів.

Електронний каталог товарів та послуг – це електронний майданчик, де товари та/чи послуги представлені у вигляді класифікованих списків для купівлі та продажу.

Електронний консалтинг – це вид професійної діяльності, що полягає в аналізі та подальшому наданні дистанційних консультацій з урахуванням предметної області роботи фірми та проблем клієнта.

Елементарний матеріальний потік – сукупність ресурсів одного найменування, які розташовані на проміжку від конкретного джерела виробництва до моменту споживання.

Ефективність – кількісне співвідношення показників результатів (ефекту) і витрат на їх (його) досягнення. В інвестиційній діяльності основним показником результатів є абсолютна величина приведенного грошового потоку, а витрат – обсяг інвестованого капіталу.

Ефективність логістичної системи – показник (або система показників), який характеризує якості роботи логістичної системи із заданим рівнем логістичних витрат.

Ешелонована логістична система – система, у якій матеріальний потік доставляється споживачу за участю як мінімум одного посередника.

Є

Єдиний інформаційний простір – це сукупність інформації, технологій її використання та засобів передачі, що функціонують на основі єдиних принципів і за спільними правилами для задоволення інформаційних потреб користувачів.

З

Забезпечуюча підсистема – повний комплекс інструментів, що дозволяє одержати необхідний результат відповідно до визначених вихідних даних на основі перетворення інформації.

Загальне управління якістю (Total Quality Management, TQM) – це філософія підприємства, яка заснована на прагненні до якості і практиці управління, основою якого є принципи якості.

Задачі організації – це заяви організації про те, як, за допомогою чого вона збирається виконувати свою місію.

Законодавство – сукупність діючих законів держави в цілому або якості галузі права.

Закупівля – підсистема підприємства, яка забезпечує надходження матеріального потоку в логістичну систему.

Закупівельна діяльність – це функція, яка виділяється підприємством, що споживає товар і являє собою процес управління вхідними матеріальними потоками з метою задоволення потреб виробництва в матеріалах потрібної якості за мінімальними цінами.

Запаси вантажопереробки – специфічний складський запас, який формується без логістичної операції зберігання (наприклад, перевалка в одному транспортному вузлі з одного виду транспорту на інший, консолідація, сортування і т.д.).

Запаси постачання – матеріальні ресурси, які знаходяться в логістичних ланцюгах від постачальників до складів матеріальних ресурсів товаровиробника, призначені для забезпечення процесу виробництва готової продукції.

Запаси просування – запаси готової продукції, які формуються і підтримуються в дистрибутивних каналах для швидкої реакції на проведе-

ну фірмою маркетингову політику просування товару на ринок, зазвичай супроводжувану широкомасштабною рекламою в засобах масової інформації, покликані задовольняти можливе різке збільшення попиту на готову продукцію.

Засіб обігу – це функція, в якій гроші виступають як посередник в обміні товарів.

Засіб платежу – це функція, в якій гроші обслуговують погашення різноманітних боргових зобов'язань між суб'єктами економічних відносин, які виникають у процесі розширеного відтворення, тобто коли товари продаються в кредит, з відстрочкою сплати грошей.

Застарілі (неліквідні) запаси – запаси, які утворюються внаслідок розбіжностей логістичних циклів у виробництві і дистрибуції з життєвим циклом товарів, а також через погіршення якості товарів під час зберігання.

Збут – підсистема підприємства, яка забезпечує вибуття матеріального потоку з логістичної системи.

Зовнішня логістика – логістика, яка займається питаннями з регулювання поточкових процесів, що виходять за межі діяльності, але знаходяться у сфері впливу суб'єкта господарювання.

Зовнішнє середовище – це сукупність господарюючих суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституційних структур та інших зовнішніх (по відношенню до організації) умов, які діють у глобальному оточенні.

I

Імідж – формування і підтримання сталого позитивного враження клієнтів (покупців) та комерційних контрагентів від товару (послуг) і підприємства (підприємця), яке виготовляє і реалізує цей товар. Високий імідж, як правило, оцінюється через гудвіл, тобто рівень репутації фірми, завойованих нею маркетингових позицій на ринку, відпрацьованості внутрішньої діяльності та інших нематеріальних її активів.

Інвестиці – усі види майнових та інтелектуальних цінностей, котрі вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності, в результаті яких створюється прибуток (дохід) або досягається соціальний ефект (Закон України «Про інвестиційну діяльність»).

Інвестиційний менеджмент – це сукупність прийомів та методів управління інвестиційною діяльністю суб'єкта господарювання на всіх етапах його розвитку.

Інвестиційний процес – процес залучення інвестора до об'єкта інвестицій за допомогою фінансування останнього, з метою одержання інвестиційного доходу.

Інноваційна стратегія підприємства – комплекс взаємопов'язаних рішень, спрямованих на створення нового, реорганізацію та онов-

лення діючого підприємства з метою його ефективного та тривалого функціонування та збільшення його ринкової вартості, що заснований на прогнозуванні змін інвестиційного клімату та плануванні внутрішніх умов реалізації інвестиційного проекту.

Інновація – процес, спрямований на створення, виробництво нових виробів, технологій, організаційних форм.

Інтегральний матеріальний потік – множина елементарних потоків, які формуються на підприємстві.

Інтелект – розум, розумова властивість людини.

Інтелектуальна власність – продукт інтелектуальної, творчої діяльності суб'єкта, який має право на володіння, необмежене користування і розпорядження результатами діяльності. Інтелектуальна власність – сукупність виключних прав фізичної або юридичної особи, що мають справу з корисністю, застосовністю, придбанням, примусом і запобіганням зловживанню приватними юридичними правами на результати інтелектуальної діяльності в усіх сферах діяльності з метою їх економічного використання.

Інтенсивний розподіл – передбачає забезпечення запасами продукції якомога більшої кількості торгових підприємств.

Інтранет (Intranet) – це корпоративна мережа, яка в свою чергу є локальною або розподілена територіально та обмежена від зовнішнього доступу з мережі Інтернет. Проте в системі інтранет можливе використання публічних каналів зв'язку з захистом переданих та/або збережених даних від проникнення ззовні на корпоративні вузли.

Інфляція – це знецінення грошей унаслідок непомірного збільшення маси грошей в обороті. Основним проявом інфляції виступає зростання цін на товари і послуги впродовж тривалого періоду часу, а додатковими виступають дефіцит товарів і послуг і девальвація національної грошової одиниці.

Інфляція попиту – інфляція, що виявляється в перевищенні грошового попиту над товарною пропозицією.

Інфляція пропозиції – інфляція, що виявляється в зростанні цін, обумовленому збільшенням витрат виробництва.

Інформаційна економіка – це електронна економічна діяльність, де переважає господарська діяльність у сфері інформаційних послуг, їх виробництва і обміну, де основними ресурсами є інформація і знання.

Інтернет трейдінг (Електронні брокерські послуги) – це сервіс, на базі якого надається можливість здійснювати операції зі своїми коштами та цінними паперами на світових валютних та фондових ринках через інтернет.

Інформаційно-економічний простір – методи та технології, які функціонують на загальних принципах та правилах з ціллю накопичення, обробки, зберігання та передачі комплексу інформаційних ресурсів економічної системи.

Інформаційно-комунікаційна технологія – це поступовий комплекс методів, процесів, комунікацій, мереж, програмних і технічних засобів, об'єднаних у механізм, який забезпечує систематизований процес збору, зберігання, обробки та передачі інформації з подальшою метою – підвищити ефективність всіх видів діяльності людей.

Інформаційна логістика – логістика, яка організовує потік даних, що супроводжують матеріальний потік, і охоплює управління всіма процесами переміщення і складування реальних товарів на підприємстві, дозволяючи забезпечити своєчасну доставку цих товарів у необхідних кількостях, комплектації, якості, з точки їх виникнення в точку споживання із мінімальними витратами і оптимальним сервісом.

Інформаційний потік – це сукупність даних, які циркулюють в середині логістичної системи, між логістичною системою та зовнішнім середовищем, і містять інформацію, необхідну для управління логістичними операціями та контролю за ними.

Інформаційні сукупності – це дані про певний об'єкт, які можуть бути зареєстровані, збережені і оброблені, тобто це представлення інформації у знаковій формі у вигляді текстів, повідомлень, вхідних даних, таблиць, графіків, завдань і т.д. Інформаційні технології – це операції і процедури, які виконують над інформаційними потоками або інформаційними сукупностями.

К

Кадрова політика – основні довгострокові напрями у роботі з персоналом.

Кадрова робота – засіб реалізації кадрової політики.

Кадрова служба – структурний підрозділ підприємства.

Канал розподілу – сукупність підприємств і організацій, через які проходить продукція від місця її виготовлення до місця споживання. Іншими словами, канал розподілу – це шлях, яким товари рухаються від виробника до споживача.

Канбан (KANBAN) система – це інформаційна система, яка забезпечує оперативне регулювання кількості виробленої продукції і організації безперервного виробничого потоку, який спроможний швидко перебудуватися і фактично не потребує страхових запасів.

Кар'єра – просування по службі.

Кваліфікація – ступінь і рівень професійної підготовленості до певного виду праці.

Керівник – одна із ролей менеджера, пов'язана з відповідальністю за розстановку кадрів і виконання підлеглими поставлених завдань.

Керівництво – форма управління, яка здійснюється вищими посадовими особами підприємства.

Кількісні методи обґрунтування управлінських рішень (методи дослідження операцій) – методи, що застосовуються за умов, коли фактори, які впливають на вибір рішення, можна кількісно визначити та оцінити.

Класифікація вантажів – поділ різноманітних вантажів, які перевозяться транспортом загального користування, на види залежно від технології навантаження і розвантаження, способу перевезення, виду тари і т.д.

Клієнт банку – будь-яка юридична чи фізична особа, яка має рахунок в банку або користується послугами банку.

Комісіонер – оптовий чи роздрібний посередник, який працює від свого імені і за чужий рахунок.

Комунікабельність – можливість, здатність до спілкування контактів та зв'язків. Комунікація спілкування з передачею інформації за допомогою технічних пристроїв.

Конкурентні переваги – визначення переваг організації у порівнянні з її конкурентами. Конкурентні переваги випливають зі сфери стратегії та відповідного до неї розподілу ресурсів організації.

Конкуренція – суперництво між товаровиробниками за кращі, економічно вигідніші умови виробництва та реалізації продукції.

Конкурс – відбір найкращих із числа учасників.

Контракт – особлива форма трудового договору.

Контроль – процес забезпечення досягнення цілей організації шляхом постійного спостереження за її діяльністю та усунення відхилень, які при цьому виникають.

Контроль стану запасів – це вивчення і регулювання рівня запасів виробничо-технічного призначення, виробів народного вжитку та ін. З метою виявлення відхилень від норм запасів і прийняття оперативних мір по усуненню відхилень.

Конфлікт – усвідомлене зіткнення, протистояння людей, інтересів, цілей, типів поведінки, установок. Конфлікт – це найбільш гострий спосіб вирішення значних протиріч, виникаючих в процесі взаємодії, що обумовлює протидію суб'єктів.

Концепція – це система поглядів, певне усвідомлення явищ, процесів та предметів; основний конструктивний принцип різних видів діяльності.

Координація робіт – процес узгодження дій усіх підсистем організації для досягнення її цілей.

Корпоративний синергізм – включає фінансовий, клієнтський, внутрішньо-системний та навчальний, що в цілому характеризується пошуком і залученням найкращих на ринку та незвичної комбінації можливостей в даних сферах.

Кредитний ризик – наявний або потенційний ризик для надходжень і капіталу, який виникає через неспроможність сторони, що взяла на себе зобов'язання, виконати умови будь-якої фінансової угоди із банком або в інший спосіб виконати взяті на себе зобов'язання.

Кредитні гроші – неповноцінні знаки вартості, які знаходяться в обігу на основі кредитних відносин та є борговими зобов'язаннями певних суб'єктів ринку.

Кредитоспроможність – наявність у позичальника (контрагента банку) передумов для проведення кредитної операції і його спроможність повернути борг у повному обсязі та в обумовлені договором строки.

Критичні ресурси – це запаси матеріальних ресурсів, незавершене виробництво, готова продукція і виробничі потужності, які значною мірою впливають на діяльність всієї логістичної системи і нестача яких може призвести до серйозних збоїв у роботі.

Крос-культурні комунікації – передбачають розмову, обговорення та обмін інформацією як вербально, так і невербально з людьми різних культур.

Крос-культурний менеджмент – управління відносинами персоналу і клієнтів, що виникають на перетині національних і організаційних культур.

Культура – це складне ціле, яке включає в себе знання, переконання, мистецтво, мораль, право, звичаї і будь-які інші здібності і звички, які набуває людина як член суспільства. Це те, що поділяють усі або майже всі члени певної соціальної групи.

Культурні ексклюзиви – це ті звичаї або моделі поведінки, які зберігаються виключно для місцевих жителів і з яких виключається іноземець.

Культурні імперативи відносяться до ділових звичаїв і очікувань, які повинні бути задоволені або яких треба уникнути, щоб відносини були успішними.

Л

Лібералізм – надмірна терпимість, поблажливість, вільнодумність.

Лідер – фірма, що досягає високих результатів діяльності.

Лідерство – відносини домінування і підкорення, впливу і наслідування у системі міжособистісних відносин у групі.

Ліквідність – спроможність окремої установи чи системи в цілому забезпечувати своєчасність, повноту та безперервність виконання усіх своїх грошових зобов'язань.

Логістика – це планування, управління, контроль і регулювання руху матеріальних і пов'язаних із ними інформаційних потоків у просторі і часі починаючи від їх первинного джерела і закінчуючи місцем їх кінцевого споживання.

Логістика сервісного відгуку – процес координації логістичних операцій, необхідних для надання послуг найбільш ефективним способом з погляду витрат і задоволення запитів споживачів.

Логістична операція – відособлена сукупність дій з реалізації логістичних функцій, спрямована на перетворення матеріального і/або інформаційного потоку.

Логістична система – це складна організаційно структурована економічна система, яка складається із взаємопов'язаних елементів-ланок, які об'єднані внутрішніми цілями організації бізнесу, а також визначеними зовнішніми цілями.

Логістична система з прямими зв'язками – система, в якій матеріальний потік доводиться до споживача без участі посередників, на основі прямих господарських зв'язків.

Логістична функція – сукупність згрупованих логістичних операцій, яка спрямована на реалізацію цілей логістичної системи і задається значеннями показників, які є її змінними.

Логістичний канал – це частково впорядкована множина різних організацій і окремих осіб, які здійснюють чи сприяють доведенню товарів від конкретного виробника до кінцевого споживача.

Логістичний ланцюг – це лінійно впорядкована множина учасників логістичного процесу, які здійснюють логістичні операції з доведення зовнішнього матеріального потоку від однієї логістичної системи до іншої.

Логістичний сервіс – це сукупність нематеріальних логістичних операцій, які забезпечують максимальне забезпечення попиту споживачів у процесі управління логістичними потоками при оптимальному рівні затрат.

Логістичний цикл – інтервал часу між оформленням замовлення на постачання товарів, постачання засобів виробництва і доставкою замовленої продукції на склад споживача.

Логістичні витрати – затрати на виконання логістичних операцій (складування, транспортування і т.д.; збір, зберігання і передача даних про замовлення, запаси, поставки і т.д.).

Логістичні інформаційні системи – являють собою відповідні інформаційні мережі, які функціонують починаючи з вивчення вимог замовника і охоплюють системи постачання, виробництва та розподілу.

ЛП(LP) логістична концепція – логістична концепція «lean production» (худе виробництво). Сутність даної концепції виражається у творчому поєднанні наступних основних компонентів: високої якості; маленьких розмірів виробничих партій; низьких рівнів запасів; висококваліфікованого персоналу; гнучкого устаткування. Ця концепція вимагає набагато менше ресурсів, ніж масове виробництво – менше запасів, менше часу на виробництво одиниці продукції, менше втрат від браку, і все це тому, що зведено до мінімуму виробничі партії і виробничий час.

М

Макрологістичні системи – це великі системи, які здійснюють управління матеріальними потоками і охоплюють декілька промислових, посередницьких, торговельних і транспортних підприємств і організацій, які розташовані в різних регіонах або й країнах і основною метою яких є об'єднання зусиль всіх членів системи задля оптимізації

логістичних процесів і отримання загального максимального соціально-економічного ефекту.

Маржа – показник, що використовується в торговельній, біржовій, страховій, інвестиційній та банківській практиці.

Масштаб цін – законодавчо зафіксована певна вагова кількість благородного металу (золота чи срібла), що визначається державою і закріплюється за грошовою одиницею.

Матеріальний потік – це продукція (у формі вантажів, деталей, ТМЦ), яка розглядається в процесі виконання над нею різних логістичних (транспортування, складування, зберігання тощо) і (або) технологічних (механічна обробка, збирання тощо) операцій і віднесена до певного часового інтервалу.

Матеріальні запаси – це продукція виробничо-технічного призначення, що перебуває на стадіях виробництва та обігу, а також вироби народного вжитку та інші товари, які очікують виробничого чи особистого споживання.

Меморіальний ордер – це розрахунковий документ, за допомогою якого відбувається оформлення операцій зі списання коштів з рахунку платника, а також задля оформлення внутрішньобанківських операцій.

Менеджер – найманий працівник, фахівець з управління певними видами підприємницької діяльності, який належить до керівного складу фірм, компаній, фінансових установ і банків, їхніх структурних підрозділів і наділяється виконавчою владою.

Менеджмент – сукупність певних організаційно-економічних методів управління всіма стадіями і видами адекватних процесів і явищ на рівні різних суб'єктів господарювання. Залежно від охоплення основних видів діяльності підприємницьких структур розрізняють менеджмент науково-технічного і організаційного прогресу, маркетинговий, інвестиційний, виробничий, фінансовий, торговельний тощо.

Менеджмент публічної сфери є одним із видів соціального управління і особливою, відмінною від менеджменту організацій і бізнес-процесів областю людської діяльності.

Менеджмент якості (англ. Quality management) – це загальне управління якістю, здійснюване вищим керівництвом, що забезпечує ресурсами, а також організовує роботу з впровадження системи якості, взаємодіє із зовнішнім середовищем, визначає політику та плани, приймає стратегічні і важливі оперативні рішення, пов'язані з якістю.

Мета – кінцевий стан, якого організація прагне досягти в певний момент у майбутньому.

Метод «дерева рішень» – метод обґрунтування управлінських рішень, що застосовується у ситуаціях, коли результати одного рішення впливають на подальші рішення, тобто для прийняття послідовних рішень.

Методи математичного програмування – методи вирішення екстремальних задач з кількома змінними.

Методи теорії статистичних рішень – методи, що використовуються для обґрунтування управлінських рішень в умовах невизначеності ситуації, яка є наслідком дії об'єктивних обставин, що невідомі або носять випадковий характер.

Методи управління – способи здійснення управлінської діяльності, які використовуються для визначення та досягнення її цілей.

Методологія державного управління – сукупність методів, об'єднаних в систему цілепокладанням, що відображають об'єктивні закономірності соціально-економічної системи, забезпечують дотримання законності, створюють «коридор можливостей» для досягнення цільових параметрів якості життя громадян на основі діалогу сторін соціально-економічної системи.

Мистецтво управління – вміння менеджера-практика пристосувати досягнення науки управління до особливостей власного характеру, особливостей підлеглих, особливостей відповідної сфери бізнесу.

Міжнародне управління людськими ресурсами (International Human Resource Management, IHRM) – це управління персоналом на міжнародній арені. Важливим моментом є те, що ефективне використання міжкультурних груп в організації може бути джерелом обміну досвідом та інноваційного мислення для підвищення конкурентної позиції організацій.

Міжособистісний синергізм – взаємодія двох чи більше людей з рівними навичками і здібностями.

Мікрологістичні системи – являють собою певну групу внутрішньовиробничих логістичних систем, до складу яких входять технологічно пов'язані виробництва, об'єднані єдиною інфраструктурою (окремі виробничі та торговельні підприємства, територіально-виробничі комплекси).

Міра вартості – це функція, в якій гроші забезпечують вимірювання та вираження вартості товарів, надаючи їй форму ціни.

Місія – ціль діяльності організації, зорієнтованої на майбутній період.

Місія банку – декларація, що складається у вигляді документа, в якому сформульовано роль банку на фінансовому ринку. М.б. містить визначення існуючих та перспективних банківських продуктів і операцій, ринків, регіонів, а також тих сфер діяльності, в яких банк досяг переваг над конкурентами та в яких розраховує досягти стійких конкурентних переваг. М.б. також визначає послідовність реалізації довгострокових стратегічних цілей.

Місія організації – це уявлення про призначення організації з точки зору самої організації.

Модель – логічне або математичне описування компонентів і функцій модельованого об'єкта.

Моніторинг – постійний нагляд за різнонаправленою діяльністю суб'єктів господарювання і підприємництва. Першочергову увагу приділяють моніторингу фінансово-виробничої й екологічної діяльності окремих суб'єктів господарювання.

Мотивація – сукупність управлінських дій, спрямованих на спонування себе та інших працівників на досягнення особистих цілей.

МРП-I (MRP-I) – це логістична система, яка складається з ряду процедур, визначальних правил і вимог, які переводять виробничий розклад в «ланцюг вимог», синхронізованих в часі, і запланованого забезпечення цих вимог для кожної одиниці запасу матеріалів, необхідних для виконання виробничого розкладу.

Муда – це японське слово, яке позначає «втрати», а саме будь-яку діяльність, що споживає ресурси, але не що додає цінності продукту.

М'який логістичний сервіс – послуги, пов'язані з більш ефективною експлуатацією товару в конкретних умовах роботи споживача, а також розширенням сфери його використання.

Н

Навички – дії, сформовані шляхом повторення, які мають високий ступінь засвоєння.

Надлишок запасів – наявність зайвих запасів передбачає витрати ресурсів на підтримку їх цінності: забезпечення місця зберігання, обслуговування продукції, витрати на електроенергію, на персонал, який відповідає за зберігання, і т. ін.

Невикористаний людський потенціал – результатом даної форми втрати є втрачені можливості (наприклад, втрата мотивації, креативності та ідей). Одна з причин, за якою дана втрата часто недооцінюється і навіть ігнорується підприємствами, полягає в тому, що відповідальність за даний аспект повністю лежить на менеджменті. Невикористаний людський потенціал часто є результатом політики, що проводиться менеджментом, і стилю менеджменту, який принижує внесок працівника. Розвиток сильних навичок навчання у менеджерів може бути дуже ефективним для зростання внеску працівника у справу.

Неплатоспроможний банк – банк у разі: 1) не приведення ним своєї діяльності у відповідність із вимогами законодавства, в тому числі нормативно-правових актів Національного банку України, після віднесення його до категорії проблемних, але не пізніше ніж через 180 днів з дня визнання його таким; 2) зменшення розміру регулятивного капіталу або нормативів капіталу банку до однієї третини від мінімального рівня, встановленого законом та/або нормативно-правовими актами Національного банку України; 3) невиконання банком протягом 10 робочих днів поспіль 10 і більше відсотків своїх зобов'язань перед вкладниками та іншими кредиторами.

Неповноцінні гроші – це гроші, в яких номінальна вартість значно перевищує їх реальну вартість.

Непотрібне транспортування матеріалів – переміщення і пересування деталей і продукції без необхідності, наприклад, на склад до виникнення потреби в них на наступній стадії.

Неформальна організація – система взаємозв'язків між співробітниками організації, які виникають і розвиваються спонтанно (не санкціоновано).

О

Об'єкт управління – керована ланка, елемент системи управління, який сприймає дію управління з боку інших елементів.

Об'єкт конфлікту – будь-яка матеріальна чи духовна цінність, до володіння або користування якої прагнуть сторони конфлікту.

Облікова ставка – один із монетарних інструментів, за допомогою якого Національний банк України встановлює для банків та інших суб'єктів грошово-кредитного ринку орієнтир щодо вартості залучених і розміщених грошових коштів на відповідний період.

Обов'язки – нормативно закріплене коло обов'язкових дій працівника, пов'язаних з реалізацією функцій даного органу управління.

Оборотні активи – це сукупність економічних ресурсів суб'єкта господарювання, що знаходяться в постійному кругообігу, змінюють свою матеріальну форму впродовж одного операційного циклу (одного року) та в повному обсязі переносять свою вартість на виготовлену продукцію (послугу).

Оперативні плани – плани, у яких стратегія деталізується у розрахованих на короткий термін рішеннях щодо змісту, виконавців та способів виконання певних дій.

Операція – 1) елементарна частина процесу функціонування економічної системи, стабільна по змісту із наявною самостійною ціллю. Характеризується множиною входних ресурсів, кількісних і якісних характеристик продуктів, які ми отримуємо в процесі її виконання, а також допустимих технологічних дій; 2) сукупність дій, спрямованих на досягнення певної цілі.

Оплата праці – матеріальна, переважно грошова винагорода працівників за працю.

Оптимальність – один із принципів планування, ціноутворення, управління: мінімум витрат, але максимум прибутку.

Організація – це соціальне утворення (група людей) з певними обмеженнями, яке функціонує на відносно постійних засадах і свідомо координує свою діяльність для досягнення спільної мети.

Організаційна культура – є складною композицією можливих припущень, які часто не підлягають формулюванню, приймаються без доказів і підтримуються всіма членами колективу. Це дає можливість забезпечити гармонізацію колективних та індивідуальних інтересів працівників, мобілізувати їхню ініціативу, виховувати відданість організації, поліпшувати процес комунікації, поведінку.

Організаційна структура управління – це форма системи управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів (виробни-

чих і управлінських підрозділів). У практиці господарювання застосовують кілька типових структур управління: лінійну, функціональну, лінійно-функціональну, програмно-цільову (проектного управління, впровадження нововведень, матричну). Організаційною основою найбільш поширеної лінійно-функціональної системи управління є лінійна підпорядкованість виконавців і керівників відповідних рангів; для кваліфікованої допомоги лінійним керівникам створюються функціональні служби. Організаційні структури проектного управління об'єднують дві основні ланки: 1) групу розвитку (стратегія й наукові дослідження, фінанси і ресурсне забезпечення); 2) проектні групи (розробка і реалізація проектів створення й освоєння нових виробів). Матричні структури інтегрують функціональне та проектне управління, передбачають створення тимчасових проектних груп.

Організаційні здібності – здібності організаторської діяльності: комунікативні здібності, практичний розум, критичність, ініціативність, тактовність, вимогливість до себе та до інших, наполегливість.

Організація виробництва – комплекс заходів щодо найефективнішого поєднання процесів живої праці з матеріальними елементами виробництва з метою виконання завдань підприємства при використанні всіх ресурсів.

Організація праці – система впорядкування, раціонального використання робочої сили на підприємстві.

Організація управління – створення системи управління, побудова та порядок функціонування організованої системи управління.

Особистість – стійка система рис індивіда, яка характеризується стійкою системою мотивів, інтересів, переконань.

Очікуваний ефект – це сума можливих результатів реалізації альтернативи за різних ситуацій, помножених на імовірність настання кожної з них.

П

Паблік рілейшнз – мистецтво формування і підтримка відносин із навколишнім середовищем, зв'язків з громадськістю.

Паперові гроші – це знаки вартості, які випускаються державою у вигляді купюр для покриття своїх витрат і законодавчо визначаються обов'язковими для прийому у всіх видах платежів на території певної країни.

Пасивні операції – операції, за допомогою яких банки формують свої фінансові ресурси для проведення кредитних, інвестиційних та інших активних операцій.

Переговори – це процес, в якому зацікавлені сторони вирішують спори, узгоджують напрями дій, торгуються за індивідуальні або колективні переваги та/або намагаються досягти результатів, які слугують їхнім взаємним інтересам.

Переказ коштів – рух певної суми коштів з метою її зарахування на рахунок отримувача або видачі йому в готівковій формі. Ініціатор та отримувач можуть бути однією й тією ж особою.

Персонал – перелік персоналу організації, включаючи постійних і тимчасових робітників, це загальний обсяг людських ресурсів організації.

Підбір кадрів – визначення особистих і професійних якостей людей для визначення їх відповідності виконуваній роботі.

Підприємець – самостійний агент ринку, котрий діє на свій страх і ризик, під особисту відповідальність за результати бізнесової діяльності. Підприємець завжди є власником певного капіталу і водночас якоюсь мірою менеджером.

Планування – 1. Розробка планів розвитку і комплексів практичних заходів по їх здійсненню. 2. Функція управління системою, розробка шляхів майбутнього розвитку колективу підприємства.

Платіжна вимога – розрахунковий документ, в якому є вимога стягувача (у випадку договірної списання отримувача до банку), що його обслуговує, здійснити без погодження з платником переказ визначеної суми коштів з рахунку платника на рахунок отримувача.

Платіжна вимога-доручення – це розрахунковий документ, який містить дві частини:

1) верхню – у якій фіксується вимога отримувача коштів до платника з приводу сплати визначеної суми коштів;

2) нижню – у якій прописується доручення платника банку на списання зі свого рахунку певної суми коштів та її подальше перерахування на рахунок отримувача.

Платіжне доручення – розрахунковий документ, що містить письмове доручення платника обслуговуючому банку про списання зі свого рахунку зазначеної суми коштів та її перерахування на рахунок отримувача.

Платник – особа, з рахунку якої ініціюється переказ коштів або яка ініціює переказ коштів шляхом внесення до банку або іншої установи – члена платіжної системи документа на переказ готівки разом із відповідною сумою коштів.

Побудова відносин – це процес знайомства зі своїми контактами в приймаючій країні та створення взаємної довіри перед тим, як розпочати бізнес-дискусії та укладати угоди.

Побудова команди – це процес, який, перш за все, допомагає розвивати довіру серед членів команди. Формування міжкультурної команди зосереджується на розвитку довіри між людьми, які можуть мати дуже різні цінності та вірування.

Повноваження лінійні – повноваження, які передаються від начальника безпосередньо його підлеглому і далі іншим підлеглим.

Повноваження функціональні – повноваження, що дозволяють особі, якій вони передаються, в межах її компетенції пропонувати або захищати певні дії підлеглим лінійних керівників.

Поведінка – зовнішні прояви активності людини, визначена соціальними потребами, нормами і правилами суспільного життя людей.

Поділ праці – поділ загальної роботи в організації на окремі складові частини, достатні для виконання окремим працівником відповідно до його кваліфікації та здібностей.

Політика – загальне керівництво для дій та прийняття рішень, своєрідний «кодекс законів організації», який визначає, у якому напрямку слід діяти.

Попередження конфлікту – діяльність, спрямована на недопущення виникнення конфлікту.

Потік – це сукупність об'єктів, що сприймаються як єдине ціле. Вона існує як процес на деякому часовому інтервалі і вимірюється як відношення абсолютних одиниць до певного періоду часу.

Поточні (регулярні) запаси – основна частина виробничих і товарних запасів, які призначені для забезпечення неперервності процесу виробництва і збуту між двома черговими постачаннями, утворюються за умов нерівномірного і регулярного постачання через невідповідність обсягів постачання і разового споживання.

Працездатність – потенціальна можливість людини виконувати роботу на заданому рівні ефективності протягом визначеного часу.

Принципи – це основні правила, вимоги, ідеї управління, яких дотримуються керівники організації, приймаючи необхідні рішення для ефективного функціонування суб'єкта господарювання.

Принцип Парето – це певне правило, суть якого полягає в тому, що в процесі досягнення будь-якої цілі нерационально приділяти рівну увагу об'єктам, які мають незначну віддачу, і об'єктам, які є визначальними.

Принципи управління – основні положення, які визначають побудову і функціонування системи управління підприємства, галузі, сфери діяльності.

Проекти – плани, які за своєю сутністю схожі на програми, але відрізняються від них за своєю широтою та складністю. Звичайно, проекти є складовою частиною більш широкої програми.

Прогнозування конфлікту – управлінська діяльність, спрямована на виявлення причин конфлікту і їх наслідків в потенційному розвитку.

Протиріччя – центральна категорія діалектики – сучасне філософське навчання про закони розвитку природи, суспільства.

Процесний підхід до управління – система поглядів на менеджмент, що розглядає управління як серію взаємопов'язаних дій (функцій управління), які реалізуються у певній послідовності.

Психологія праці – наука, яка вивчає психологічні закономірності формування конкретних форм трудової діяльності і відношення людини до праці.

Психологія управління – розділ психології, що вивчає закономірності організації управлінської діяльності. Підприємництво, що базується відповідно на спільній (колективній) та акціонерній власності.

Публічна політика є категорією публічної сфери, її часто визначають як «горизонтальну» – політику взаємодії учасників суспільної, економічної взаємодії, на відміну від «вертикальної» – владної політики. Енциклопедія державного управління визначає публічну політику як діяльність органів публічного врядування – органів державної влади і органів місцевого самоврядування, спрямовану на розв'язання певних суспільних проблем. Зазначені органи публічного управління легітимізовані і уповноважені громадою на прийняття і виконання управлінських рішень.

Публічне управління (public management), або менеджмент публічної сфери, як ми далі будемо визначати це явище суспільного життя, – діяльність, яка забезпечує ефективне функціонування системи органів державної влади, регіонального врядування, органів місцевого самоврядування, громадських (неурядових) організацій, фізичних осіб та інших суб'єктів громадянського суспільства з метою реалізації державної політики в найрізноманітніших сферах суспільного життя.

Р

Раціоналізація – удосконалення, покращення, запровадження більш доцільної організації чогось.

Регулювання конфлікту – вид діяльності, спрямований на ослаблення і обмеження конфлікту, забезпечення його розвитку в бік розв'язання.

Регулятивний капітал – один із найважливіших показників діяльності банків, основним призначенням якого є покриття негативних наслідків різноманітних ризиків, які банки беруть на себе у процесі своєї діяльності, та забезпечення захисту вкладів, фінансової стійкості та стабільності банківської діяльності.

Резолюція – висновок, розпорядження посадової особи на діловому папері.

Рейнжиніринг процесу. Розуміння рейнжинірингу процесу як основоположного переосмислення та інноваційного перепроєктування бізнес-процесів, що сприяє досягненню максимального ефекту в економічній та виробничій діяльності, при використанні нормативних та розпорядчих документів стає популярною ідеєю в сучасному світі.

Рейтинг банку – позиція банку на ринку залежно від певних параметрів і показників діяльності, фінансового стану, виконання економічних нормативів, вимог законодавства тощо.

Ризик-менеджмент – система управління ризиками, що включає в себе стратегію і тактику управління та спрямована на досягнення основних бізнес-цілей банку.

Ризики банківської діяльності – ймовірність того, що події, очікувані або неочікувані, можуть мати негативний вплив на капітал та/або надходження банку.

Робоча сила – сукупність фізичних та розумових здібностей людини, які вона використовує для виробництва матеріальних благ та послуг.

Робочий час – встановлений час, упродовж якого працівник повинен виконувати свої обов’язки на підприємстві.

Розподільча логістика – це комплекс взаємопов’язаних функцій, які реалізуються в процесі розподілу матеріального потоку між різними покупцями.

Розподільча мережа – сукупність каналів розподілу.

Розпорядження – деталізація конкретних шляхів і способів вирішення окремих завдань у межах окремих служб та підрозділів.

РП (RP) концепція – логістична концепція «requirements/resource planning» (планування потреб у матеріалах/ресурсах) – на даній концепції засновані такі логістичні системи у виробництві і постачанні, як MRP I (система планування потреб у матеріалах), MRP II (система виробничого планування потреб ресурсів), і в дистрибуції – DRP I (система планування розподілу продукції), DRP II (система планування розподілу ресурсів).

Розрахунковий чек – це певний розрахунковий документ, який складено згідно з певними вимогами та який містить нічим не обумовлене письмове розпорядження чекодавця, що є власником рахунку банку-емітенту, про необхідність сплати чекодержателю зазначеної в чеку суми коштів.

С

Самоорганізація управління – здатність системи самостійно без впливу ззовні підвищувати свою впорядкованість, організовувати роботи щодо вдосконалення управління.

Самоуправління – автономне функціонування організаційної системи, правомірне прийняття рішень з внутрішніх проблем, включення виконавців у процеси підготовки рішень.

Світові гроші – це функція, в якій гроші обслуговують рух вартості в міжнародному економічному обороті і забезпечують реалізацію взаємин між країнами.

Сектор науки і вищої школи прийняття інноваційних рішень – представлений державними й недержавними освітніми установами вищої професійної освіти, галузевими і підвідомчими державним академіям наук науково-дослідними інститутами.

Сектор підприємницький прийняття інноваційних рішень – представлений малими й середніми інноваційними підприємствами, відособленими або залежними від ВНЗ господарчими суб’єктами.

Сектор споживчий прийняття інноваційних рішень – це сукупність підприємств економічної, аграрної, промислової, соціальної сфер, що потребують впровадження (прийняття) інноваційних рішень, введених інноваційними підприємствами на ринок.

Сильні сторони – особливі, унікальні, оригінальні властивості, якості організації, які відрізняють її від конкурентів.

Синергія – це ефект цілісності, можливість отримання додаткового ефекту за рахунок інтеграції всіх можливостей організації. Синергічний ефект виникає як результат інтегрованої реалізації всіх елементів стратегії.

Система (від грец. – ціле, утворене з частин; об'єднання) – це множини елементів, які пов'язані один з одним і утворюють визначену цілісність.

Система «5С» передбачає утворення прозорої і раціональної організації навколишнього середовища, що визначає конкретне місце для кожної речі, що сприяє більш ефективному управлінню виробничим простором і продуктивністю праці. Система «5С» включає в себе такі взаємопов'язані етапи: сортування, дотримання порядку, утримання в чистоті, стандартизацію, вдосконалення.

Система доставки «точно-вчасно» (ЛТ) – це система виробництва і доставки комплектуючих або товарів до місця виробничого споживання продажу в торговельній мережі в потрібній кількості і в потрібний час.

Система розрахунків – платіжна організація, учасники системи розрахунків та взаємовідносини, що виникають між ними щодо здійснення розрахунків за валютні цінності та фінансові інструменти.

Система управління запасами – сукупність правил і показників, які визначають момент часу й обсяг закупівлі продукції для поповнення запасів.

Системний підхід до управління – система поглядів на менеджмент, що розглядають організацію як систему у єдності частин, з яких вона складається, та зв'язків з її зовнішнім середовищем.

Ситуаційний підхід до управління – система поглядів на менеджмент, що одночасно визнає подібність загальних процесів управління та специфічність прийомів управління, вибір яких залежить від конкретної ситуації.

Сітьове планування та управління (СПУ) – система специфічних методів планування та управління процесами розробки (реалізації) проектів шляхом застосування сітьових графіків.

Слабкі сторони – якості, яких не вистачає організації у порівнянні з успішними конкурентами.

Системний підхід до управління – система поглядів на менеджмент, що розглядають організацію як систему у єдності частин, з яких вона складається, та зв'язків з її зовнішнім середовищем.

Ситуаційний підхід до управління – система поглядів на менеджмент, що одночасно визнає подібність загальних процесів управління та специфічність прийомів управління, вибір яких залежить від конкретної ситуації.

Сітьове планування та управління (СПУ) – система специфічних методів планування та управління процесами розробки (реалізації) проектів шляхом застосування сітьових графіків.

Слабкі сторони – якості, яких не вистачає організації у порівнянні з успішними конкурентами.

Склади – це споруди, будівлі і різноманітні пристрої, які призначені для приймання, розміщення і зберігання, часткової переробки і пакуван-

ня товарів, які надійшли до них, підготовки їх до споживання і реалізації споживачам.

Соціально-психологічний клімат – система взаємовідносин між членами організації як у процесі виробництва, так і поза ним.

Спонування – потреба, усвідомлена з точки зору необхідності здійснення конкретних цілеспрямованих дій.

Спосіб накопичення – це функція, в якій гроші обслуговують накопичення вартості в її загальній абстрактній формі в процесі розширеного відтворення.

Стиль керівництва – система управлінського впливу керівника на підлеглого, обумовлена взаємовідношеннями керівника з підлеглими та між членами колективу.

Стимул – зовнішній регулюючий вплив на людину (групу), що спонукає до цілеспрямованої дії.

Стратегічні плани – плани, які визначають головні цілі організації, стратегію придбання та використання ресурсів для досягнення цих цілей.

Стратегія – це довгостроковий якісно визначений напрям розвитку організації, що стосується сфери, засобів і форми її діяльності, системи взаємин усередині організації, а також позиції організації в навколишньому середовищі, що приводить організацію до її цілей.

Стратегія інтелектуального розвитку – розвиток корпоративної культури, спрямованої на активізацію генерації персоналом інноваційних ідей у різних сферах діяльності підприємств.

Стратегія інтелектуального розширення – залучення нових висококваліфікованих співробітників для забезпечення ефективного розвитку наукомістких виробництв.

Стратегія підприємства (фірми) – комплексна програма дій (заходів), яка має забезпечити досягнення її численних цілей у передбачуваному тривалому періоді. Формування стратегії здійснюється у процесі стратегічного планування (далекоглядного передбачення) діяльності підприємства.

Стратегія розвитку інтелектуальної інфраструктури – ускладнення організаційної структури виробництва з метою побудови багатоланкового ланцюга створення наукомісткої продукції.

Стратегія створення споживчої лояльності – організація груп лояльності, заснованих на створенні партнерства зі споживачами з урахуванням загальних цілей у сфері інновацій.

Стратегічне управління – це таке управління організацією, яке спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення і дозволяють домагатися конкурентних переваг, що в сукупності дає можливість організації виживати в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей.

Структура (від лат. *Struktura* – будова, розташування, порядок) в рамках системного підходу трактується як сукупність елементів у системі та їх стійких зв'язків, що забезпечують її цілісність і збереження основних властивостей при різних внутрішніх і зовнішніх впливах.

Структура організації – це сукупність елементів і взаємозв'язків між ними, що дає можливість найбільш ефективно перетворювати вхідні ресурси в кінцевий продукт і досягати поставлені цілі.

Ступінь складності організаційної структури – кількість виразних ознак організації (вертикальних рівнів в ієрархії управління, структурних підрозділів).

Суб'єктами господарювання визнаються учасники господарських відносин, які здійснюють господарську діяльність, реалізуючи господарську компетенцію (сукупність господарських прав та обов'язків), мають відокремлене майно і несуть відповідальність за своїми зобов'язаннями в межах цього майна, крім випадків, передбачених законодавством.

Схема організаційної структури управління – відображення структурних взаємозв'язків основних рівнів та підрозділів організації, їх підпорядкованості.

Т

Таргетування інфляції – монетарний режим, який передбачає відповідальність центрального банку за дотримання проголошеного значення офіційного показника інфляції (таргету) протягом визначеного періоду часу.

Темперамент – властивість людини, яка проявляється у особливостях динамічних характеристик психічної діяльності (швидкість, стійкість, темп, ритм, інтенсивність, направленість).

Термінали – вантажообробні комплекси, які слугують перевалочним пунктом перевезення вантажів, місцем формування партій товарів і виконують такі логістичні операції, як: збір, завезення, розвезення, вантажопереробка в основному дрібних вантажопотоків, зберігання вантажів та інші елементарні логістичні операції.

Теорія менеджменту – засіб організації знань і досвіду, спрямований на удосконалення практики управління за допомогою досліджень, емпіричної перевірки теоретичних принципів і методів та практичного оволодіння ними.

Технологія – це спосіб перетворення вхідних елементів (матеріалів, сировини, інформації) на вихідні (продукти, послуги). Для багатьох підприємств технологія є основною причиною, яка обумовлює їх конкурентні переваги.

Технологічні операції – пов'язані із виробництвом матеріальних благ, у процесі яких відбувається якісне перетворення ТМЦ.

Точно-часно (ЛТ) концепція – логістична концепція «just-in-time» (точно-часно). Ця концепція є найбільш широко розповсюдженою. Її поява відноситься до кінця 50-х рр., коли японська компанія Тойота Мо-

торс почала активно впроваджувати систему КАНБАН. Дана концепція базується на потенціальному виключенні запасів матеріалів, компонентів і напівфабрикатів у виробничому процесі.

Трансакція – термін походить від лат. *transactio* – дія, договір і характеризує: 1) операцію щодо переказу коштів з одного рахунка на інший; 2) ініційовану власником картки послідовність повідомлень, які передають один одному учасники системи для обслуговування власника картки (здійснення доступу до рахунка з метою його дебетування, кредитування чи з'ясування його стану); 3) угоду з цінними паперами; 4) бухгалтерську проводку; 5) угоду, яка супроводжується взаємними поступками.

Транспорт внутрішнього користування – внутрішньовиробничий транспорт, а також транспортні засоби всіх видів, які належать транспортним підприємствам. Вони є, переважно, складовою частиною певних виробничих систем і повинні бути органічно в них вписані.

Транспорт загального користування – складає окрему галузь народного господарства і може задовольняти потребу в перевезеннях будь-якої галузі народного господарства чи населення.

Транспортні запаси (запаси в дорозі) – запаси матеріальних ресурсів, незавершеного виробництва або готової продукції, які знаходяться в процесі транспортування.

Транспортні тарифи – це форма ціни на транспортні послуги, вони включають в себе: плату за перевезення вантажів; збори за допоміжні операції, пов'язані з перевезенням вантажів; правила нарахування плати і зборів.

Транспортування – це логістична функція, пов'язана з переміщенням матеріального потоку певним транспортним засобом в логістичному ланцюгу, яка складається з множини логістичних операцій, включаючи експедиційне обслуговування, вантажопереробку, упаковку, передачу прав власності на товар, страхування, охорону тощо.

Тренінг – сукупність групових методів формування умінь і навичок самопізнання, спілкування та взаємодії людей у групі.

ТУЯ (TQM) концепція – макрологістична концепція «total quality management» (тотальне управління якістю). В даній концепції вирішується завдання щодо якості виробничого процесу, товарів та загального сервісу. TQM передбачає повну відповідність усього вище переліченого: стандартам, призначенню, вартості і прихованим потребам. Тягучі системи – це такі системи організації виробництва, в яких деталі і напівфабрикати подаються на наступну технологічну стадію з попередньої у міру необхідності, а тому жорсткий графік відсутній.

У

Уміння – освоєний спосіб виконання дій як сукупність надбаних знань і навичок.

Умови праці – сукупність факторів виробничого середовища, які впливають у процесі праці на стан працівника і результати роботи.

Управління – найбільш загальне поняття, що поширюється на велике коло різноманітних об'єктів, явищ і процесів (технічні системи, господарські системи, суспільні системи, державні системи тощо).

Управління конфліктом – це цілеспрямований, обумовлений об'єктивними законами вплив на нього з метою збереження системи, в якій розвивається цей конфлікт.

Управління людськими ресурсами (*Human resource management, HRM*) є стратегічним підходом до ефективного управління людьми в організації з метою отримання конкурентних переваг у бізнесі і передбачає здійснення всіх функцій менеджменту щодо: планування; залучення; добору; соціалізації; професійного розвитку; оцінювання показників діяльності; оплати праці; мотивації; підтримки робочих відносин з метою максимального використання потенціалу людських ресурсів та заохочення участі співробітників у прийнятті рішень.

Управління персоналом – підсистема діяльності, найважливішими елементами котрої є правильне визначення потреби у персоналі, необхідне залучення персоналу та утримання, раціональне використання в роботі, прозорість вивільнення, надання можливості для розвитку, контролінг персоналу відповідно до структурування робіт, інформованість про політику винагород та соціальних послуг, стимулювання участі в досягненні успіху, управління витратами на персонал та ефективне керівництво співробітниками.

Управлінське рішення – вольовий акт втручання суб'єктів управління в діяльність об'єкта управління для виходу із певної виробничо-господарської чи іншої ситуації.

Управлінський процес – комплекс взаємопов'язаних операцій, які виконуються в певній послідовності, спрямовані на вирішення конкретних проблем і досягнення поставлених цілей.

Управління якістю (англ. Qualitycontrol) – це процес оперативного характеру, який здійснюється керівниками та персоналом підприємства, що впливають на процес створення продукції з метою забезпечення її якості шляхом виконання функцій планування, а також контролю якості, комунікації, розробки і впровадження заходів й прийняття рішень з постійного удосконалення якості.

Учасник банку – засновник банку, акціонер банку, який є публічним акціонерним товариством, або пайовик кооперативного банку. В Україні учасниками банку можуть бути юридичні та фізичні особи (резиденти та нерезиденти), а також держава в особі Кабінету Міністрів України або уповноважених ним органів.

Ф

Фінансовий потік в логістиці – це спрямований рух фінансових засобів, необхідних для забезпечення ефективного руху визначеного матеріального потоку, які циркулюють як в логістичній системі, так і за її межами (за умови їх прив'язки до цієї системи).

Фінансова стійкість банку – стан банку, який характеризується збалансованістю фінансових потоків, достатністю коштів для підтримки своєї платоспроможності та ліквідності, а також рентабельною діяльністю.

Фінансове оздоровлення банку – відновлення платоспроможності банку та приведення фінансових показників його діяльності у відповідність із вимогами Національного банку України.

Функція – конкретний обов'язок.

Функція організації – комплекси дій і операцій, які здійснює організація як єдине ціле або делеговані нею працівники, у внутрішньому і зовнішньому середовищах задля функціонування та розвитку організації.

Х

Характер – сукупність стійких природних особливостей особистості, яка проявляється у діяльності і спілкуванні, способах поведінки.

Характеристика – сукупність описування властивостей працівника про його характер, здібності і професійну кваліфікацію. Офіційний документ з описанням про службу та суспільну діяльність працівника.

Ц

Цільова підсистема – це сукупність обґрунтованих цілей, виконуваних функціональними підсистемами.

Ч

Чекодавець – підприємство або фізична особа, яка проводить платіж за допомогою чека і підписує його.

Чекодержатель – підприємство або фізична особа, яка є одержувачем коштів за чеком.

Ш

Школа людських відносин – система поглядів на менеджмент, що досліджували переважно проблеми індивідуальної психології працівників організації.

Школа науки управління (кількісний підхід) – система поглядів на менеджмент, що розглядали управління як систему математичних моделей та процесів. У центрі уваги цієї школи знаходиться математична модель, за допомогою якої управлінську проблему можна відобразити (передати) у вигляді основних її цілей та взаємозв'язків.

Школа наукового управління – система поглядів на менеджмент, що спрямовані на дослідження проблем підвищення продуктивності праці робітників (безпосередніх виконавців) шляхом удосконалення операцій ручної праці (Френсіс Тейлор, Френк та Ліліан Гілбрет, Генрі Форд, Генрі Гант).

Школа організаційної поведінки – система поглядів на менеджмент, що концентрували увагу на вивченні типів групової поведінки,

на розумінні організації як складного соціального організму, який знаходиться під впливом певних уявлень, звичок, конфліктів, культурного оточення тощо.

Штат – постійний склад працівників підприємства.

Штатно-посадова книга - основний робочий документ відділу кадрів, який показує стан укомплектованості апарату підприємства.

Штовхуюча логістична система - це система організації виробництва, в якій деталі, компоненти і напівфабрикати подаються з попередньої технологічної операції на наступну відповідно до попередньо розробленого виробничого графіка.

Ю

Юридична особа – суб'єкт цивільного права, що відповідає певним вимогам чинного законодавства. До ознак юридичної особи належать: незалежність функціонування від окремих фізичних осіб, що входять до її складу; наявність власного майна, відокремленого від майна її учасників; право придбавати, користуватись і розпоряджатись власністю; здійснювати від свого імені інші дозволені законодавством дії; право від свого імені вирішувати спірні питання щодо діяльності та конфліктні ситуації у суді та арбітражі; самостійна майнова відповідальність; наявність розрахункового та інших рахунків у банках, самостійного балансу, печатки зі своїм найменуванням, товарного знака (знака обслуговування). Будь-яке підприємство (організація) набуває прав юридичної особи з моменту його (її) державної реєстрації.

Я

Якісні методи обґрунтування управлінських рішень – методи, що використовуються в умовах, коли фактори, які визначають прийняття рішення, не можна кількісно охарактеризувати або вони взагалі не піддаються кількісному вимірюванню.

Якість (*quality*) – це ступінь, до якого сукупність власних характеристик задовольняє вимоги замовників.

Якість послуги – це наслідок безпосередньої взаємодії між постачальником, споживачем і внутрішньою діяльністю постачальника для задоволення потреб споживача.

Іноземного походження

Architecture (архітектура) – загальна структура комп'ютерної та комунікаційної системи, що визначає функціональні можливості системи.

ERP-система – виконує функцію зв'язку даних і бізнес-процесів підприємства в інтегровану систему. ERP-система являє собою сукупність

модулів, тому ключовим компонентом є інформаційна база, яка зберігає в собі дані наявного набору системних модулів.

CRM-система являє собою сукупність інструментів, методів та принципів, які пов'язані між собою, та скомпонована в єдине інформаційне середовище підприємства для збільшення об'ємів продажів, підвищення якості обслуговування клієнтів, поліпшення протікання бізнес-процесів, оптимізації плану маркетингу шляхом виконання своїх основних задач.

GLOBE – глобальне лідерство та ефективність організаційної поведінки.

HR-менеджмент – це галузь знань та практичної діяльності, спрямованої на залучення в організацію кваліфікованого персоналу, здатного виконувати покладені на нього обов'язки.

PDI – індекс «дистанції влади».

SMED (Single Minute Exchange of Dies) являє собою систему теоретичних і практичних методів, що дозволяють в значній мірі скоротити час простою верстата при його переналадці, що дозволяє підвищити продуктивність і скоротити обсяги виробничого браку. Дана технологія сприяє більш ефективному і швидкому виконанню замовлень клієнтів.

XYZ-аналіз – це спосіб нормування і контролю за станом запасів, який полягає в розділенні номенклатури товарно-матеріальних цінностей, які підпадають під реалізацію, на три нерівномірні підмножини залежно від ступеня рівномірності попиту і точності прогнозування.